

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO Y EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL, APLICADO AL PROGRAMA COOPERACIÓN PARA DESARROLLO (CPD) DE FUNDACIÓN CRISFE, QUE PERMITA MEJORAR SU DESEMPEÑO.**

**ING. CRISTINA ANABEL SEGARRA HARO**

**DIRECTOR: ING. EDGAR BAYARDO FLORES TAPIA, MBA.**

**QUITO, 2016**

**DIRECTOR**

ING. EDGAR BAYARDO FLORES TAPIA, MBA.

**INFORMANTES**

ING. MAYRA BELTRÁN MORALES, MGTR.

ING. MARIANO MERCHÁN FOSSATI, MBA.

## **DEDICATORIA**

Para quienes han encontrado en el servicio un proyecto de vida profundo y lleno de retos.  
Que este trabajo sea luz en su propósito.

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
1.1. Fundación Crisfe .....	4
1.2. Fundamentos Teórico .....	12
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL FUNDACIÓN CRISFE .....</b>	<b>21</b>
2.1. Análisis del Modelo de Gestión de Proyectos .....	21
2.2. Análisis de los Procesos Críticos del Área de Gestión de Proyectos .....	23
2.3. Análisis de los Proyectos Financiados por Programa Cooperación para Desarrollo de Fundación Crisfe en el Período 2014 .....	24
<b>3. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO Y EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL .....</b>	<b>28</b>
3.1. Propuesta de Estructura Metodológica para Gestión de Proyectos.....	28
3.2. Diseño de Procesos y Puntos de Control Críticos para las Fases de Factibilidad y Perfilamiento de Proyectos de Inversión Social .....	33
3.3. Diseño de Indicadores de Gestión.....	48
3.4. Validación Metodológica.....	50
3.5. Análisis de Aplicación Metodológica en los Proyectos de Inversión Social.....	55
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
4.1. Conclusiones .....	59
4.2. Recomendaciones .....	61
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de la Visión Institucional .....	4
Tabla 2. Metas de la Visión .....	6
Tabla 3. Procesos y Puntos de Control Propuesta de Proyecto .....	37
Tabla 4. Procesos y Puntos de Control Evaluación de la Organización Contraparte .....	39
Tabla 5. Procesos y Puntos de Control Revisión de Grupos de Interés .....	40
Tabla 6. Procesos y Puntos de Control Perfil del Proyecto y Sustentación Problemática...	45
Tabla 7. Indicadores de Gestión de Proyectos .....	48
Tabla 8. Esquema Metodológico de Validación .....	53
Tabla 9. Tiempo Invertido en el Diseño y Evaluación Factibilidad de Proyectos.....	56
Tabla 10. Tiempo Invertido en el Diseño y Evaluación Factibilidad de Proyectos.....	57
Tabla 11. Metas de la Visión Institucional Consolidado .....	65
Tabla 12. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento.....	71
Tabla 13. Tabla de Indicadores de Gestión de Proyectos .....	113
Tabla 14. Tabla de Validación Metodológica.....	115

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Análisis del Clúster.....	12
Figura 2. Modelo de Gestión de Proyectos Fundación Crisfe .....	21
Figura 3. Propuesta de Modelo de Gestión de Proyectos Fundación Crisfe .....	29
Figura 4: Flujograma de la Fase de Factibilidad de Gestión de Proyectos.....	36
Figura 5. Matriz Poder – Interés de Grupos .....	41
Figura 6. Flujograma de la Fase de Perfilamiento de Gestión de Proyectos .....	44
Figura 7. Análisis Causa - Efecto .....	51
Figura 8. Esquema Validación Metodológica .....	52
Figura 9. Interacciones entre los Grupos de Procesos de un Proyecto .....	69
Figura 10. Interacciones Entre Los Procesos De La Dirección De Proyectos .....	70

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Metas de la Visión Institucional.....	65
Anexo 2. Procesos de la Dirección de Proyecto .....	67
Anexo 3. Formato D1. Propuesta Inicial .....	74
Anexo 4. Formato D2. Evaluación de Propuesta Inicial .....	77
Anexo 5. Formato D3. Registro Visita de Contraparte .....	79
Anexo 6. Formato D4. Evaluación de Contraparte .....	82
Anexo 7. Formato D5. Identificación de Grupos de Interés .....	83
Anexo 8. Formato D6. Calificación de Grupos de Interés .....	86
Anexo 9. Formato Evaluación Propuesta Total .....	88
Anexo 10. Formato D7. Perfil de Proyecto .....	90
Anexo 11. Formato D8. Informe Análisis Problemática .....	102
Anexo 12. Formato D9. Evaluación Perfil de Proyecto.....	104
Anexo 13. Varios Formatos Adicionales .....	108
Anexo 14. Indicadores de Gestión de Proyectos .....	113
Anexo 15. Validación Metodológica .....	115
Anexo 16. Fórmulas Cálculo Análisis Metodológico .....	119

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como objeto proponer una solución metodológica para el bajo nivel de desempeño de proyectos del programa Cooperación para el Desarrollo de Fundación Crisfe que permita incrementar su impacto social. Para lograr este objetivo se parte del mejoramiento del modelo de gestión de proyectos, el mismo que incorpora una revisión del entorno organizacional e identificación de grupos de interés provenientes de las prácticas del PMBOK®, así como el principio de satisfacción al cliente de la Gestión de Calidad; finalmente se mejoran los procesos para validar la problemática social del proyecto y se incorporan fases de evaluación para validar los proyectos en función a criterios mínimos. La información ha sido organizada en dos fases y nueve procesos: diseño y evaluación de propuesta de proyecto; visita y evaluación de la organización ejecutora; identificación y calificación de grupos de interés; diseño de un perfil de proyecto, sustentación de la problemática y evaluación de factibilidad. Estos procesos acompañados de 17 fichas de información y 9 indicadores de seguimiento constituyen una completa herramienta para la gestión de proyectos. Como resultado se logra un incremento de la tasa de aprobación de proyectos del 45% al 69%; un incremento en la cartera de proyectos de 15,1 a 28,7 proyectos; una reducción del 34% en el tiempo invertido en proyectos; así como un incremento del 90,7% al número de beneficiarios y una mejora del 90,2% en eficiencia en uso de recursos.



## INTRODUCCIÓN

El objetivo de un sistema de protección social es la promoción de la equidad en la sociedad, procurando equilibrar las desigualdades no deseadas e incluyendo a grupos de la población en situaciones de marginación social o extrema pobreza (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2000). Dada la problemática social y considerando que los esfuerzos del Estado para hacer frente a estos problemas son importantes pero los recursos son limitados, es necesario llevar acciones concretas que solventen las necesidades de las comunidades vulnerables, con responsabilidad y gestión adecuada de la inversión social privada que ejecutan organizaciones sin fines de lucro como Fundación Crisfe.

Entendida la planificación como un proceso de toma de decisiones frente a las rutas que han de tomarse, buscando la optimización de recursos para alcanzar unas metas de desarrollo (Candamil C. & López B., 2004) un proyecto de inversión social pretende introducir un cambio o resolver un problema dentro de un contexto social de forma organizada, dinámica y estructurada. Desde el punto de vista de participación social el proyecto aporta a que los ejecutores y beneficiarios comprendan el alcance del mismo, las implicaciones derivadas y se empoderen en una ejecución más activa; asimismo, clarifica los escenarios de ejecución del proyecto, concreta las expectativas y evita el desperdicio de recursos en proyectos que no son viables; finalmente, facilita la participación directa de los beneficiarios en la identificación de sus necesidades y desarrollo de soluciones, lo que desencadena en la instalación de capacidades para gestionar proyectos en las comunidades vulnerables. Es así, que un proyecto bien formulado debe especificar con toda claridad lo que se quiere lograr, por qué y para qué se quiere el proyecto, dónde se va a ejecutar, quién lo va a ejecutar, cómo se va a alcanzar las metas propuestas, cuándo se logrará, con qué medios se va a ejecutar, el costo del proyecto, fuentes de financiamiento y cómo se verificará su cumplimiento (García, 2004). Cuando en un proyecto no quedan claras estas respuestas, se dificultará su ejecución tanto en términos programáticos, como financieros.

A partir de la sistematización de resultados del programa Cooperación para Desarrollo al 2014 se evidencia un alto índice de horas/hombre invertidas en el diseño y evaluación de los proyectos que no guarda relación con la formulación de los mismos, puesto que al no

quedar claras las respuestas de cómo se ejecutará un proyecto, no se alcanzan los criterios mínimos establecidos por el programa y la tasa de aprobación de proyectos baja considerablemente. Otro factor identificado en la sistematización refleja un bajo índice de inversión per cápita en relación a lo esperado por la jefatura de proyectos, además de un bajo nivel de cumplimiento de indicadores del proyecto y sobre ejecución presupuestaria. Por lo expuesto se concluye que existe una correlación directa entre la efectividad en el diseño de los proyectos y el desempeño de los mismos.

Como complemento a esta información, en el presente estudio se analiza el modelo de proyectos de la organización que a través de un análisis de causa – efecto determina las causas que originan un bajo desempeño en el cumplimiento de los objetivos de los proyectos. Los resultados muestran que la ausencia de un conjunto de criterios mínimos para elaborar un proyecto de factibilidad social, la ausencia de procesos, indicadores y herramientas estandarizadas, claras y viables para el diseño, así como la débil competencia de los ejecutores contribuyen directamente al bajo desempeño de proyectos.

En la presente propuesta metodológica se propone de manera estructurada una orientación y estandarización de criterios a cada uno de los enunciados propuestos tanto por la jefatura de proyectos, como las mejores prácticas y lecciones aprendidas del programa, a fin de proponer a los beneficiarios de Fundación Crisfe una orientación para la elaboración de proyectos, así como una herramienta para la evaluación de los mismos.

Los objetivos principales del presente estudio son:

- Diseñar procesos y herramientas estandarizados para el diseño de proyectos sociales en fase de factibilidad.
- Diseñar procesos y herramientas estandarizados para la evaluación de factibilidad de proyectos de inversión social.
- Establecer indicadores de desempeño de gestión para los procesos de diseño y evaluación de factibilidad de proyectos de inversión social.

Para la consecución de estos objetivos, el primer capítulo aborda las generalidades de la organización tales como: misión, visión, metas de la visión, objetivos estratégicos, modelo de gestión, programas, estructura organizacional y el análisis del clúster del sector. Adicional se estructura el marco teórico que sustenta este estudio respecto la administración de proyectos, los componentes de una metodología para la gestión de proyectos, la guía de fundamentos PMBOK®, definiciones sobre los grupos de procesos y áreas de conocimiento y un contexto general de los proyectos de inversión social.

En el capítulo dos, se propone el análisis del modelo de gestión de proyectos, los procesos críticos y un diagnóstico de la cartera de proyectos del programa.

El capítulo tres, parte de una propuesta de mejora al modelo de gestión y aborda la construcción de procesos, puntos de control e indicadores de gestión de la metodología de proyectos. Adicional, cuenta con la validación metodológica de la propuesta, así como con el análisis de aplicación de la metodología en la situación actual de gestión de proyectos. Finalmente se cierra el estudio con la consolidación de conclusiones y recomendaciones.

Desde el punto de vista teórico el estudio aporta una innovadora aplicación de las directrices del Cuerpo de Conocimiento de Dirección de Proyectos (PMBOK) en las fases de inicio y planificación de proyectos sociales, tradicionalmente abordados bajo metodología de marco lógico. En el aspecto social la propuesta permite mejorar las competencias en diseño de proyectos de las organizaciones aliadas ejecutoras de proyectos sociales, además de consolidar una cartera de inversión social sostenible que beneficia a la sociedad. En el ámbito estratégico institucional, la propuesta constituye una herramienta valiosa para la operativización efectiva de la misión organizacional.

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Fundación Crisfe

#### 1.1.1. Misión, Visión y Metas de la Visión

La misión de Fundación Crisfe es “Impactar positivamente en la vida de las personas en el Ecuador a través del fortalecimiento de sus capacidades y competencias basados en modelos sostenibles; con énfasis en educación, emprendimiento y desarrollo territorial” (Fundación Crisfe, 2015).

La visión es “Con trabajo en equipo, ser el referente de las mejores soluciones en gestión de recursos, para el desarrollo de las personas” (Fundación Crisfe, 2015).

Posterior un análisis de la visión en la Tabla 1 se establecen las siguientes categorías, subcategorías e indicadores para posteriormente definir las metas de la visión. Cabe mencionar que, para efectos de seguimiento de las metas, en el Anexo 1 se incluye la matriz de metas de la visión consolidada.

**Tabla 1.**

**Indicadores de la visión institucional**

Elemento	Subelemento	Indicador	Descripción
1. Trabajo en Equipo	Coordinación de programas	Proyectos integrados	Porcentaje de proyectos ejecutados en equipo.
2. Referente	Calidad	Acompañamiento proyectos	Número de horas de acompañamiento de F. Crisfe en el diseño y ejecución de proyectos.
		Cumplimiento metas socioeconómicas de reducción pobreza	Porcentaje de proyectos que proponen impacto socioeconómico.
	Impacto	Beneficiarios	Número de beneficiarios de programas y proyectos

(continuación)

**Tabla 1:**

<b>Elemento</b>	<b>Subelemento</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
2. Referente	Impacto	Continuidad en intervención	Probabilidad de continuidad del proyecto posterior la intervención de Fundación Crisfe
	Gestión proyectos	Proyectos innovadores	Porcentaje de proyectos que propongan una mejora en la prestación de servicios sociales o en alguno de sus procesos.
		Cogestión financiera para inversión en proyectos	Porcentaje de aporte financiero de aliados y contrapartes para ejecución de proyectos.
		Punto equilibrio	Porcentaje de proyectos que cuentan con punto de equilibrio entre el costo y el retorno social valorado.
3. Gestión recursos	Humanos	Efectividad del equipo técnico	Número de beneficiarios en relación al equipo de gestión de proyectos.
	Financieros	Inversión per cápita	Monto de inversión por beneficiario
	Técnicos	Ejecución de proyectos	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados en los proyectos.
4. Desarrollo de personas	Colaboradores	Promedio de capacitación por empleado	Promedio de horas de capacitación del equipo de Fundación Crisfe.
	Beneficiarios	Horas de formación beneficiarios	Número de horas de fortalecimiento de capacidades de beneficiarios.

Una vez definidos los indicadores, en la Tabla 2 se plantean las siguientes metas de la visión:

**Tabla 2.****Metas de la visión**

<b>Indicador</b>	<b>Situación Actual 2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Situación Esperada 2018</b>
Proyectos integrados	35%	42%	46%	50%
Acompañamiento proyectos	3.200	3.733	4.267	4.800
Cumplimiento metas socioeconómicas de reducción pobreza	3%	4%	4,2%	5%
Beneficiarios directos	92.000	101.000	105.500	110.000
Continuidad en intervención	60%	65%	70%	75%
Proyectos innovadores	60%	65%	70%	75%
Cogestión financiera para inversión en proyectos	30%	35%	40%	45%
Punto equilibrio	1%	8%	12%	15%
Efectividad del equipo técnico	4.381	5.050	5.275	5.500
Inversión per cápita directa	\$ 54,3	\$ 63,5	\$ 68,1	\$ 72,7
Ejecución de proyectos	80%	87%	93%	100%
Promedio de horas de capacitación por empleado	102	118	134	150
Horas de formación beneficiarios	7.200	8.300	9.400	10.500

**1.1.2. Objetivos Estratégicos**

Según (Fundación Crisfe, 2015) en el ejercicio de planificación institucional ha establecido los siguientes objetivos estratégicos:

1. Garantizar la calidad y el alcance de nuestro servicio a través del desarrollo del modelo de intervención Crisfe.
2. Gestionar alianzas que permitan ampliar el modelo de intervención.
3. Fortalecer el capital humano para lograr un equipo sinérgico que construye la cultura organizacional.

### **1.1.3. Modelo de Gestión**

Fundación Crisfe trabaja en la educación y desarrollo económico en conjunto con aliados, contrapartes, voluntarios y proveedores para la ejecución de proyectos, generando resultados sostenibles y conocimiento (Fundación Crisfe, 2015).

Dentro de su modelo de gestión establece como políticas de largo plazo:

- Toda la organización procura un entorno de mejora continua (Incluye el control).
- Los programas y proyectos deben tener definido rol, alcance y cobertura (atención a poblaciones vulnerables).
- Todas las intervenciones consideran criterios de flexibilidad y adaptabilidad (atención, ejecución, y medición).
- Todas las intervenciones se basan en un proceso de selección de prioridades y planificaciones de largo plazo.
- La interacción con aliados parte de la oferta de paquetes de servicios y/o asistencia técnica «y potencialmente financiamiento».
- La ejecución de cualquier proyecto debe incluir procesos de «due diligence».
- La ejecución de proyectos tomará como criterio de selección y acompañamiento que incluyan la medición de impacto.
- La calidad del gasto es monitoreada por toda la organización.

#### **1.1.4. Programas**

Fundación Crisfe está integrada por ocho programas:

**Arte y Cultura.** El programa permite crear soluciones y enfrentar retos de manera creativa y diferente con recursos artísticos vinculados a la educación. Por esto se busca que más niños, adolescentes y adultos tengan acceso a eventos y talleres artísticos y culturales. Además, se apoya a artistas ecuatorianos para que se desarrollen profesionalmente, ofreciéndoles un espacio de difusión y promoción de su trabajo.

**Cooperación para el Desarrollo.** Reconociendo que los recursos de fundaciones y organizaciones sin fines de lucro que buscan atender a personas en situaciones de vulnerabilidad son insuficientes para cubrir todas las necesidades de sus beneficiarios; Fundación Crisfe apoya la gestión de estas instituciones, a través de asistencia técnica a proyectos y programas, permitiendo mejorar sus capacidades internas y fortaleciendo su generación de impacto en colectivos con condiciones de pobreza. De esta manera, se contribuye al desarrollo de dichas instituciones, permitiendo mejorar sus niveles de atención y servicios.

**Desarrollo Comunitario.** Busca aportar al desarrollo económico local sostenible a partir del fortalecimiento productivo en territorio. Se trabaja con cadenas de valor, fortaleciendo la calidad de oferta de productos agrícolas e incentivando la demanda entre los aliados de Crisfe; la base de fortalecimiento es el capital humano, a través de formación técnica y organizativa.

**Educación Formal.** El programa de educación formal atiende a personas de escasos recursos, articulando la oferta de servicios educativos de bachillerato y universitarios, alcanzando la profesionalización de estas personas excluidas del sistema educativo, así como fortaleciendo competencias básicas y técnicas específicas del entorno educativo.



**Educación Financiera.** Desarrolla actividades y productos que pretenden mejorar el comportamiento financiero personal y familiar. Se desarrollan procesos de formación, asesoramiento e información que permitan fortalecer capacidades para el correcto manejo de sus finanzas personales.

**Emprendimiento.** El programa de Emprendimiento apoya al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los individuos, promoviendo una actitud emprendedora ante la vida y mejorando habilidades como liderazgo, orientación a logros, orientación al cliente, compromiso, persistencia y visión práctica. En este proceso, los beneficiarios generan un crecimiento personal y aportan a la generación de riqueza en el país. A través de este programa, Crisfe apoya a emprendedores con capacitación, financiamiento y/o acompañamiento, para la puesta en marcha de sus proyectos.

**Programa Integral de Discapacidades.** En Fundación Crisfe se trabaja para propiciar una inclusión integral de las personas con discapacidad dentro de los diferentes ámbitos de la vida diaria a través de iniciativas de sensibilización que promueven un entorno que se adapte a las personas con discapacidad, para alcanzar así una verdadera inclusión.

**Voluntariado.** El voluntariado es un puente de apoyo y colaboración a organizaciones sociales, a través del cual los voluntarios viven diferentes realidades y se suman a proyectos que buscan mejorar sustancialmente la calidad de personas de colectivos vulnerables en los lugares donde se ofrece su apoyo.

#### **1.1.5. Estructura Organizacional**

El máximo órgano de Gobierno es la Asamblea General de Promotores, la cual está representada por el directorio, su principal función es la de aportar el direccionamiento estratégico de la Organización. Por otra parte, para la gestión y operación en sí de la Fundación, se cuenta con una Dirección Ejecutiva, con áreas de operación y soporte. A continuación, se presenta la estructura Organizacional:

1. Dirección Ejecutiva: Conformada por el Director Ejecutivo, quien es la máxima autoridad institucional; provee de lineamientos y da seguimiento la ejecución del plan estratégico.
2. Área de gestión de proyectos: Integrada por jefaturas de equipos, administradores, oficiales y analistas de proyectos; su función principal es dirigir los programas y proyectos para la consecución de objetivos institucionales.
3. Área de Gestión de Conocimiento: Provee de apoyo para la intervención de Fundación Crisfe en los territorios; acompaña la gestión de programas y proyectos a través de la búsqueda, sistematización y distribución de conocimiento.
4. Área Administrativa – Financiera: Encargada de la gestión de servicios administrativos para apoyo a programas, así como contabilidad, pagos, proveeduría y control financiero.
5. Comunicación: Apoya la comunicación interna y relaciones públicas de la organización.
6. Asesoría legal: Apoya en la situación legal a la gestión de la organización.

#### **1.1.6. Análisis de Clúster del Sector**

Según (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010) en la clasificación nacional de actividades económicas, las organizaciones sin fines de lucro en función a su actividad económica corresponden a “actividades de atención de la salud humana y de asistencia social”. Es importante esta referencia para contextualizar el análisis del clúster de Fundación Crisfe.

Según (Porter, 1990), un clúster es un grupo de compañías y asociaciones interconectadas que están geográficamente cerca. Se desempeñan en un sector de la

industria similar y están unidas por una serie de características comunes y complementarias. En la Figura 1, el clúster de Fundación Crisfe considera como unidades estratégicas: educación, desarrollo económico y fortalecimiento institucional. Las unidades estratégicas se desarrollan a través de los servicios ofertados por los socios estratégicos y clientes, esto significa que bajo la estrategia institucional de “Ser Fundación de Fundaciones” (Fundación Crisfe, 2015), se ejecutan programas y proyectos directamente con los socios y clientes, quienes a su vez replican las estrategias entre sus beneficiarios ampliando el impacto de los mismos más allá de los territorios de influencia de Fundación Crisfe y con una gestión más eficiente de recursos.

Aplicando un análisis de integración vertical y horizontal del clúster, Fundación Crisfe en el encadenamiento hacia atrás, coordina los programas y proyectos sociales con Gobierno Central y Gobiernos Seccionales en función de consolidar esfuerzos con los programas sociales de atención a grupos vulnerables. Adicional se promueven proyectos en territorios entre las empresas privadas con interés en desarrollar programas de responsabilidad social corporativa y organizaciones de cooperación multilateral local a fin de enfocar los esfuerzos sociales, integrar actores y ampliar el impacto de los proyectos.

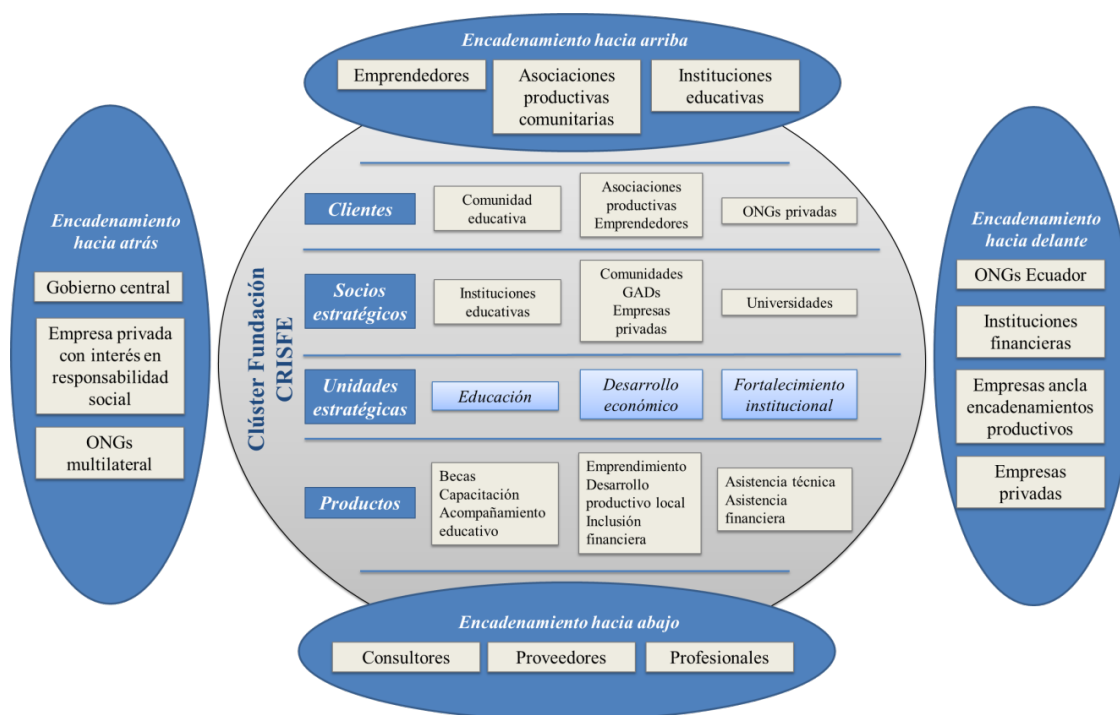
En cuanto al encadenamiento hacia delante, el trabajo ejecutado por Fundación Crisfe sirve de base para la operación de programas y proyectos sociales de organizaciones de cooperación nacional de menor escala; consolida una base técnica y financiera frente a instituciones financieras que posteriormente pueden brindar sus servicios a emprendedores, PYMES, asociaciones productivas o productores consolidados en los programas de Crisfe; asimismo permite que empresas ancla recepan productos de calidad derivados de la asistencia técnica productiva; y, finalmente promueve profesionales de sólido nivel que colaboren con las empresas privadas del país.

Respecto el encadenamiento hacia arriba, se trabaja con emprendedores en términos de mejorar sus productos y agregar valor; con las asociaciones se promueve el

mejoramiento de sus capacidades productivas; y, respecto instituciones educativas, se busca fortalecer la calidad del sistema educativa.

Respecto el encadenamiento hacia abajo, se emplean los bienes y servicios provistos por consultores, proveedores técnicos y profesionales contratados para la implementación de asistencia técnica en los distintos proyectos.

El trabajo de una organización sin fines de lucro como Fundación Crisfe aborda varios sectores económicos y sociales, resultando en un encadenamiento amplio, que potenciado consolida la misión y visión institucional, así como genera la activación de la industria en todas las dimensiones: humana, económica y social.



**Figura 1. Análisis clúster**  
Fuente: Gestor, 2015

## 1.2. Fundamentos Teóricos

### 1.2.1. Proyecto

Según (Project Management Institute Inc., 2013), un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta, se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad.

### **1.2.2. Administración de Proyectos**

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo (Project Management Institute Inc., 2013). Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica y categorizados en cinco grupos de procesos. Estos grupos de procesos son:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

Según (Project Management Institute Inc., 2013) dirigir un proyecto por lo general incluye, entre otros aspectos:

1. Identificar requisitos.
2. Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto.
3. Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados.

4. Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo.
5. Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras: alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgos.
6. Las características específicas del proyecto y las circunstancias pueden influir sobre las restricciones en las que el equipo de dirección del proyecto necesita concentrarse. La relación entre estos factores es tal que, si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro de ellos se vea afectado (Project Management Institute Inc., 2013). El director de proyecto deberá tomar en cuenta estas restricciones para definir un plan de trabajo que más se ajuste a la realidad del proyecto.

### **1.2.3. Proyectos y planificación estratégica**

Los proyectos se utilizan a menudo como medio para alcanzar directa o indirectamente los objetivos recogidos en el plan estratégico de una organización (Project Management Institute Inc., 2013). Por lo general, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- Demanda del mercado
- Oportunidad estratégica o necesidad del negocio
- Necesidad social
- Consideraciones ambientales
- Solicitud de un cliente
- Avance tecnológico
- Requisito legal

Los proyectos incluidos en programas o portafolios constituyen un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización. A menudo en el contexto de un programa, un grupo de proyectos puede tener beneficios específicos, estos proyectos también pueden contribuir a los beneficios del programa, a los objetivos del portafolio y al plan estratégico de la organización (Project Management Institute Inc., 2013).

En el caso de Fundación Crisfe, el programa de Cooperación para el Desarrollo cuenta con un portafolio de proyectos de asistencia técnica y financiera a organizaciones que apoya su fortalecimiento institucional y que pretende el mejoramiento en la atención de servicios sociales. Este rol cumple la visión estratégica de ser “Fundación de Fundaciones” (Fundación Crisfe, 2015).

#### **1.2.4. Valor del negocio**

El valor del negocio es un concepto único para cada organización. El valor del negocio se define como el valor del negocio en su totalidad, como la suma total de sus elementos tangibles e intangibles (Project Management Institute Inc., 2013). Como ejemplo de elementos tangibles se puede citar los activos monetarios, los equipos, la participación de los accionistas y los servicios. Como ejemplo de elementos intangibles se cuenta con el reconocimiento de marca, el beneficio público y las marcas registradas.

Dependiendo de la organización, el alcance del valor del negocio puede ser a corto, mediano y largo plazo. Se puede crear valor a través de la gestión eficaz de las operaciones permanentes; no obstante, a través del uso eficaz de la dirección de proyectos, las organizaciones tendrán la capacidad de emplear procesos establecidos y confiables para cumplir con los objetivos estratégicos y obtener mayor valor de negocio a partir de sus inversiones en proyectos (Project Management Institute Inc., 2013). Si bien no todas las organizaciones están orientadas al negocio, todas ellas desarrollan actividades relacionadas con el negocio, ya sea que se trate de una organización sin fines de lucro o una institución

gubernamental, todas las organizaciones se centran en lograr valor de negocio para sus actividades.

Mediante la administración de proyectos las organizaciones pueden aplicar el conocimiento, los procesos, las habilidades, herramientas y técnicas para incrementar la probabilidad de éxito en un gran número de proyectos. La administración de proyectos se centra en la entrega satisfactoria de productos, servicios o resultados. En el ámbito de programas y portafolios, los proyectos constituyen un medio para lograr los objetivos y la estrategia organizacional.

El entendimiento del concepto de valor de negocio, obliga a las organizaciones a sistematizar su conocimiento, promover la implementación de lecciones aprendidas y generar una cultura de mejora continua que para efectos del presente estudio servirá de base a la estructuración de un modelo y metodología de proyectos.

#### **1.2.5. Metodología para Gestión de Proyectos de Inversión Social**

Existen múltiples metodologías para la gestión de proyectos de inversión social, dependiendo de las políticas, características y público objetivo de los organismos de cooperación local o internacional, sin embargo, la más conocida a partir de los años sesenta es el Marco Lógico. El Marco Lógico (Rosenberg & Posner, 1979) fue desarrollado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) como una herramienta para ayudar a conceptualizar un proyecto y analizar sus premisas.

Desde su desarrollo, el Marco Lógico ha sido adoptado y adaptado por un gran número de organizaciones bilaterales e internacionales de desarrollo. El Marco Lógico ha sido extremadamente valioso para el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos, puesto que hay una interrelación lógica entre el problema, la meta, el objetivo específico, los resultados esperados y las actividades. El Marco Lógico facilita un análisis de estas interrelaciones y sus relaciones con el ambiente que las rodea (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2015).



### **1.2.6. Guía de Fundamentos de PMBOK®**

La guía del PMBOK® constituye el estándar para dirigir la mayoría de los proyectos, en diversos tipos de industrias. El estándar, incluido en el Anexo 2, describe los procesos de la dirección de proyectos que se utilizan para dirigir el proyecto hacia un resultado más exitoso (Project Management Institute Inc., 2013).

Este estándar es específico para el ámbito de la dirección de proyectos y se interrelaciona con otras disciplinas de la dirección de proyectos como la dirección de programas y la dirección de portafolios. Los estándares de dirección de proyectos no abordan todos los detalles de todos los temas; este estándar se limita a los proyectos individuales y a los procesos de la dirección de proyectos reconocidos a nivel general con buenas practicas.

### **1.2.7. Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento para Administración de Proyectos**

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen (Project Management Institute Inc., 2013).

Según (Project Management Institute Inc., 2013) para que un proyecto tenga éxito, el equipo de proyecto debería:

- Seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto;
- Utilizar un enfoque definido que pueda adaptarse para cumplir con los requisitos;
- Establecer y mantener una comunicación y un compromiso adecuados con los interesados;
- Cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados; y,

- Equilibrar las restricciones contrapuestas relativas al alcance, cronograma, presupuesto, calidad, recursos y riesgo para producir el producto, servicio o resultado especificado.

Según (Project Management Institute Inc., 2013), la Guía del PMBOK® describe la naturaleza de los procesos de la dirección de proyectos en términos de la integración entre procesos, de sus interacciones y de los propósitos a lo que responden. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Proceso de la Dirección de proyectos:

1. **Grupo de procesos de inicio.** Son aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto.
2. **Grupo de procesos de planificación.** Son aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
3. **Grupo de procesos de ejecución.** Son aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.
4. **Grupo de procesos de monitoreo y control.** Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
5. **Grupo de procesos de cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Para la ejecución del presente trabajo de disertación, se considerarán los procesos de inicio y planificación como base para diseño metodológico de diseño y evaluación de factibilidad de proyectos de inversión social.

#### **1.2.8. Proyectos de Inversión Social**

El objetivo primordial de un sistema de protección social es la promoción de la equidad en las sociedades en las cuales el sistema de mercado tiende a generar desigualdades no deseadas o deja a grupos importantes de la población en situaciones de marginación social o extrema pobreza (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2000). El riesgo de marginación existe en todas las sociedades y, por lo tanto, los sistemas de protección social tienen una función permanente. Los riesgos de profundización de las desigualdades o de marginación aumentan en situaciones de crisis o choques económicos o de desastres naturales.

La calidad de la protección social se pone a prueba particularmente en dichas situaciones: ¿pueden los programas sociales ser ampliados oportunamente —en términos de beneficios y cobertura— o ser adecuados para responder a la crisis y atenuar los costos sociales? En particular, un sistema de protección social debe asegurar que los nuevos pobres no pierdan su capital humano ni físico —esto es, conserven su salud y capacidades para procurarse empleo digno y productivo—, y así evitar que la pobreza temporal se convierta en pobreza permanente (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2000); al mismo tiempo, debería ayudar a mantener un nivel mínimo de consumo y garantizar su acceso a programas y políticas que conduzcan a un cambio de sus condiciones de vida a largo plazo.

Dada la problemática social nacional, es necesario llevar acciones concretas que solventen las necesidades de comunidades vulnerables. Los esfuerzos del estado pretenden dar respuesta a la situación de los 221 cantones a nivel nacional y 3 zonas no delimitadas (Sistema Nacional de Información, 2015) sin embargo, los recursos son limitados, cobrando sentido la inversión social privada que ejecutan organizaciones sin fines de lucro como Fundación Crisfe.

Entendida la planificación como un proceso de toma de decisiones frente a las rutas que han de tomarse, buscando la optimización de recursos para alcanzar unas metas de desarrollo (Candamil C. & López B., 2004); un proyecto de inversión social pretende introducir un cambio relevante o resolver un problema complejo dentro de un contexto social de forma organizada, dinámica y estructurada. En este sentido las soluciones a los problemas se dan precisamente a nivel de proyectos específicos (García, 2004) y suponen un ejercicio ágil, flexible y dinámico.

Según (García, 2004), en un proyecto bien formulado debe especificarse con toda claridad lo qué se quiere lograr, por qué y para qué se quiere el proyecto, dónde se va a ejecutar, quién lo va a ejecutar, cómo se van a alcanzar las metas propuestas, cuándo se logrará, con qué medios se va a ejecutar, el costo del proyecto, fuentes de financiamiento y cómo se verificará su cumplimiento. Cuando en un proyecto no queda clara la respuesta a estos enunciados, se dificultará la ejecución del proyecto tanto para su financiamiento, como para su ejecución.

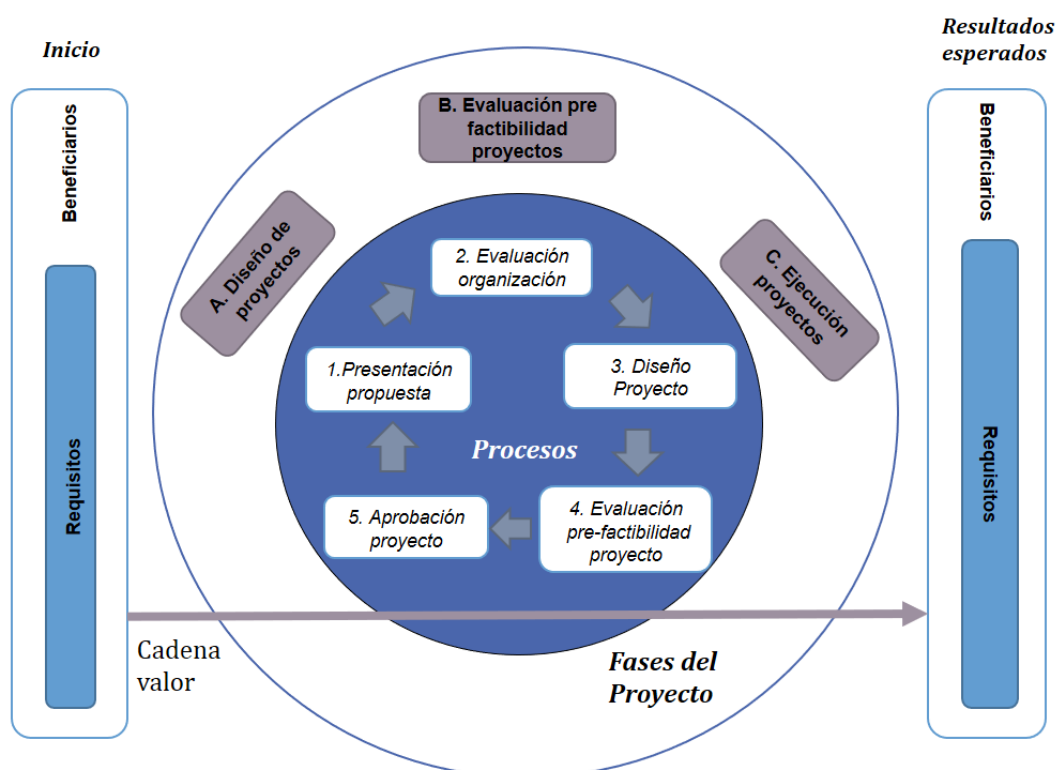
El presente trabajo, tiene como objeto definir una metodología que oriente y estandarice criterios mínimos a cada una de los enunciados propuestos, a fin de proponer a los beneficiarios de Fundación Crisfe una orientación para la elaboración de un proyecto; así como un mecanismo para que la institución evalúe los mismos.

## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL FUNDACIÓN CRISFE

### 2.1. Análisis del Modelo de Gestión de Proyectos

Para cumplir con el objetivo de promover el desarrollo económico y social del país mediante inversión social sostenible y de alto impacto, Fundación Crisfe determina áreas estratégicas en base a las cuales cada año se determinan objetivos y metas.

La modalidad de operación de estos objetivos, así como la pertinencia de intervención es a través de programas y proyectos, los mismos que deberán estar alineados a las directrices institucionales.



**Figura 2: Modelo de Gestión de Proyectos Fundación Crisfe**  
**Fuente:** Gestor, 2015

En la Figura 2, el modelo de gestión establece los requisitos de los beneficiarios como punto de partida para el diseño de proyectos, el mismo que a través de la cadena de valor organizacional, procesa estos requerimientos en resultados de

gestión esperados. Este es un factor importante de insumo para el proyecto que posteriormente se trasladará al diseño de proyectos.

El modelo de gestión de proyectos determina 3 fases que se detallan a continuación:

- A. Diseño de proyectos.** El diseño de proyectos consiste en la fase de formulación del proyecto; la organización contraparte en base a los criterios establecidos por Crisfe formula su proyecto, estableciendo el alcance, tiempo, costos y operatividad general.
- B. Evaluación de pre factibilidad de proyectos.** Consiste en el proceso de validación de la razonabilidad de un proyecto en base a políticas institucionales establecidas. En esta fase se debe establecer parámetros generales para valorar cualitativa o cuantitativa el alcance, operatividad planteada, tiempo y costos establecidos en el proyecto, a fin de compararlos con los perfiles de proyecto presentados.
- C. Ejecución de proyectos.** La ejecución de proyectos puede llevarse a cabo a través de la organización contraparte o por propia cuenta de Fundación Crisfe, dependiendo del tipo de proyecto y los acuerdos establecidos con los aliados.

Para el caso de proyectos de ejecución a través de una contraparte, a Fundación Crisfe le corresponde el acompañamiento técnico, seguimiento y monitoreo del proyecto de acuerdo al marco de trabajo establecido previamente.

Asimismo, para proyectos de ejecución directa, Fundación Crisfe a través de sus recursos propios deberá llevar a cabo la ejecución completa de un proyecto. Esta modalidad aplica para los proyectos derivados de metodologías y servicios propios.

## 2.2. Análisis de los Procesos Críticos del Área de Gestión de Proyectos

Visto en la estructura de gestión de proyectos de la Figura 2, la pre factibilidad de proyectos consiste en cinco procesos:

1. **Presentación de la Propuesta.** Consiste en la presentación de una propuesta de proyecto preparada por la organización interesada en base a lo que considere importante exponer a Fundación Crisfe. La propuesta de proyecto presenta de una forma resumida el objetivo del proyecto y la estructura general de acciones.
2. **Evaluación de organización.** Consiste en la evaluación de la organización contraparte beneficiaria del proyecto, así como de los aliados que intervendrán en el proyecto, en términos de determinar su capacidad tanto técnica como operativa de ejecución. Al cierre de la evaluación se elabora un breve informe de hallazgos, con énfasis en fortalezas, debilidades institucionales y la recomendación de trabajo.
3. **Diseño del proyecto.** Una vez que ha sido aprobada la idea de proyecto y la organización beneficiaria, se procede al diseño del proyecto por parte de la organización ejecutora con la población beneficiaria. Al cierre de esta etapa, se cuenta con un proyecto estructurado que expresa un objetivo general definido y un marco de intervención que agrupa las acciones en componentes con los resultados esperados. En base a esta propuesta se ejecutarán todas las operaciones del proyecto.
4. **Evaluación de pre factibilidad del proyecto.** Consiste en la evaluación del perfil del proyecto en base a los objetivos planteados y la disposición de recursos. Asimismo, se evaluará la consistencia de las acciones propuestas en función del tiempo y costos estimados.

- 5. Aprobación proyecto.** La aprobación del proyecto es un proceso que permita validar todos los cambios del proyecto y su ratificación para ejecución. Está a cargo de los jefes de proyectos.

Cabe mencionar que el objeto de los procesos relacionados a gestión de proyectos, están orientados en incrementar las probabilidades de éxito de un proyecto representado en indicadores de resultado, sin embargo, no pueden por sí mismos garantizar impacto social. Según (Fernández, 2001): “El impacto social se refiere al cambio efectuado en la sociedad debido al producto de las investigaciones”. Es importante esta precisión porque el objeto de evaluar los proyectos presentados, está vinculado a validar la adecuada operación de los proyectos, mas no, a la evaluación de impacto social.

### 2.3. Análisis de los Proyectos Financiados por Programa Cooperación para Desarrollo de Fundación Crisfe en el Período 2014

#### 2.3.1. Cartera de Inversión Social

El programa Cooperación para el Desarrollo, en el 2014 gestionó una cartera de proyectos que ascendió a \$1'645.586,62 dando como resultado 9 organizaciones apoyadas con asistencia técnica y financiera; 15 proyectos; 1'155.669 beneficiarios entre directos e indirectos y 3 personas del equipo técnico de Fundación Crisfe vinculadas con una capacidad instalada de 480 horas/ mes para ejecución de proyectos (Romero, 2015).

#### 2.3.2. Línea Base de Procesos Aplicado al Diseño y Evaluación de Factibilidad de Proyectos de Inversión Social

El mecanismo de adjudicación de proyectos se basa en la evaluación de una propuesta recibida por una organización proponente a través del siguiente proceso:



1. Recepción de un requerimiento escrito de asistencia técnica y financiera dirigido a Fundación Crisfe.
2. Evaluación de la experiencia e institucionalidad de la organización proponente.
3. Entrega de formulario para el diseño del perfil del proyecto.
4. Evaluación de perfil del proyecto en términos de pertinencia del apoyo frente a problemática reflejada, factibilidad de ejecución de la propuesta y adecuada estructuración presupuestaria.
5. Recomendaciones sobre el proyecto.

Como se puede evidenciar en el proceso antes descrito, el modelo de gestión de proyectos parte de una necesidad que ha sido evidenciada en una institución solicitante, para posteriormente pasar al diseño de un proyecto sujeto de evaluación. El modelo como tal es bastante simplificado, de fácil entendimiento y acceso a las organizaciones proponentes, para lo cual cuenta con dos instrumentos: una ficha de evaluación institucional de la organización proponente y una ficha de evaluación del perfil de proyecto.

Estos instrumentos, acompañados de un informe permiten a la Alta Dirección visualizar la problemática eje del proyecto y priorizar la asistencia técnica y financiera.

### **2.3.3. Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas**

El modelo está apalancado en un diagnóstico inicial frente a una problemática social o económica de una población, en base de la cual se proponen objetivos a ejecutarse.

Al haberse re estructurado el área de gestión de proyectos desde el 2012, el modelo de gestión de proyectos no ha sido estandarizado, lo cual dificulta la evaluación y

consolidación de resultados institucionales (Romero, 2015). Cada uno de los programas establece una planificación anual tanto de actividades como de presupuesto, que va siendo ejecutado a lo largo del año a través de proyectos puntuales y específicos.

Fruto de los resultados alcanzados al 2014 y del aprendizaje logrado en la ejecución de los proyectos se ha visto la necesidad del fortalecimiento de este modelo que permita establecer criterios más claros, específicos y estandarizados para la evaluación de un proyecto, así como una metodología para el acompañamiento a las organizaciones proponentes en la construcción del mismo.

Esto en función que la mayoría de los proponentes de un proyecto, menciona no han logrado abordar adecuadamente la problemática y los objetivos a ser alcanzados a la primera vez, resultando en proyectos mal estructurados que han sido rechazados para asistencia técnica y financiera; o en su defecto, proyectos que, siendo aprobados, no responden al alcance aspirado (Romero, 2015).

Fruto de la experiencia de operación de proyectos, se determinan a continuación las siguientes mejores prácticas a ser incorporadas en el modelo de gestión de proyectos:

1. Previo el diseño del proyecto, se debe establecer la estrategia integral del mismo entre los diferentes programas de Fundación Crisfe y sus aliados; la misma que permita la visualización del marco general de intervención y definir el alcance de los esfuerzos tanto de Crisfe, como de las contrapartes.
2. Considerar una fase adicional para la gestión de proyectos, donde se determine la evaluación de efectividad de gestión del proyecto respecto el cumplimiento de objetivos, resultados, indicadores, cronograma y presupuesto.
3. Incluir en los procesos de gestión de proyectos, un diagnóstico de problemática a la que se va a abordar en el proyecto. Esta práctica se

recomienda puesto que al considerar como línea base la problemática presentada por la contraparte beneficiaria del proyecto se ha encontrado omisiones de estrategia y una visión limitada de las amenazas, oportunidades y riesgos del entorno. En este sentido es necesaria la observación en campo de la problemática por parte de Fundación Crisfe y un potencial fortalecimiento de la estrategia del proyecto.

4. Finalmente se ha identificado como buena práctica el levantar un mapeo general de actores en el marco de intervención del proyecto, el mismo que permite encontrar potenciales aliados en territorio, al tiempo que se identifican los grupos de interés y sus intereses, los mismos que se deberán incluir en la estrategia del proyecto y ser gestionados adecuadamente.

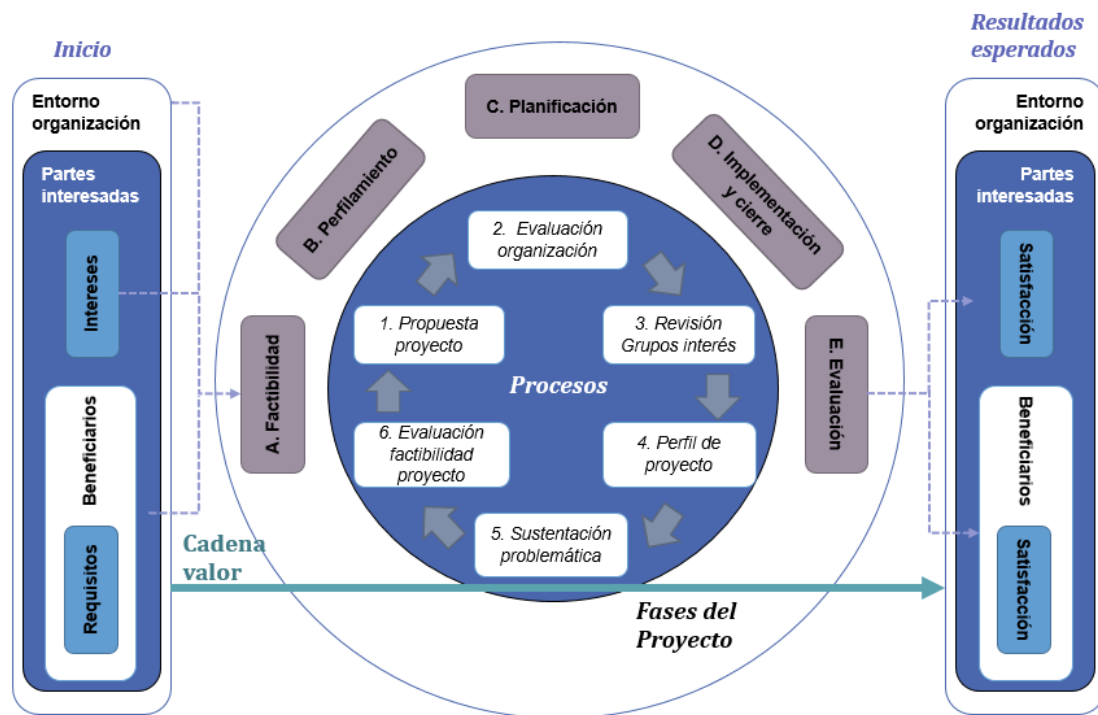
### **3. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO Y EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL**

La presente metodología de gestión de proyectos pretende incrementar el cumplimiento de objetivos en los proyectos, a través de la estructuración de una guía sólida para el diseño de una propuesta de proyecto a ser evaluada previa su implementación (Romero, 2015).

Considera los principios de satisfacción de beneficiarios, estandarización de procesos, coherencia entre la propuesta técnica y la problemática social y eficiencia en la gestión de proyectos. La aplicación de criterios estandarizados para evaluación de proyectos y otros factores mencionados en las lecciones aprendidas y mejores prácticas de gestión de proyectos del programa Cooperación para Desarrollo de Fundación Crisfe contribuirán a la mejora de la presente propuesta.

#### **3.1. Propuesta de Estructura Metodológica para Gestión de Proyectos**

A continuación, en base a las mejores prácticas para la gestión de proyectos tomada del Cuerpo de Directrices de Proyectos (Project Management Institute Inc., 2013), así como las recomendaciones del programa Cooperación para el Desarrollo se presenta el siguiente modelo de la Figura3.



**Figura 3: Propuesta de Modelo de Gestión de Proyectos Fundación Crisfe**  
**Fuente:** Gestor, 2015

En la Figura 3, el modelo de gestión propone algunos aspectos clave que se detallarán a continuación:

### 3.1.1. Entorno Organizacional

Hace referencia los aspectos ambientales relacionados a Fundación Crisfe que pueden influenciar en el proceso de diseñar un proyecto tales como: legislación, estándares gubernamentales, estándares de la industria, cultura organizacional, estructura de la organización, condiciones de mercado, entre otros.

Adicionalmente, existen otros factores de tipo interno que influyen en el diseño de un proyecto y que el PMBOK® los denomina activos de los procesos de la organización. Según (Project Management Institute Inc., 2013), los activos de los procesos de la organización son planes, procesos, políticas, procedimientos y las bases de conocimiento específico de la organización ejecutora empleados por la misma; estos incluyen cualquier práctica, conocimiento que sirva para gobernar el proyecto. Los activos de los procesos también incluyen bases de conocimiento de la organización como lecciones aprendidas e información histórica.

### **3.1.2. Partes Interesadas y Beneficiarios**

Se dice requisito, a la necesidad o expectativa establecida implícita u obligatoriamente por un cliente o partes interesadas; entendido como partes interesadas a las personas o grupos que tienen un interés en el desempeño y éxito de una organización (Organización Internacional de Estandarización, 2005).

Según (Organización Internacional de Estandarización, 2005) un enfoque adecuado para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad incluye determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de las partes interesadas. Bajo este enfoque toda organización que identifique y gestione adecuadamente las expectativas de sus clientes y grupos de interés, generará confianza en su capacidad de gestionar procesos, calidad en sus productos y proporcionará una base para mejora continua.

Para el caso de Fundación Crisfe, el eje de la cadena de valor yace en la satisfacción requisitos de beneficiarios y una adecuada gestión de las expectativas de sus grupos de interés. En este sentido se incorporan al modelo de gestión de proyectos, esfuerzos por recopilar información de fuente primaria y secundaria, que permita identificar la problemática de la población objetivo, su contexto, particularidades como costumbres, cultura, identidad, estructura social, cultural, entre otros. Todos estos aspectos enriquecen la definición de una estrategia de intervención y facilitan la implementación de proyectos.

En relación al diseño de proyectos, las expectativas de grupos de interés y requisitos de beneficiarios serán recopilados por los solicitantes, incorporados en la factibilidad y perfilamiento de proyectos, y posteriormente, serán profundizados y validados en la evaluación de factibilidad por Fundación Crisfe.

### **3.1.3. Fases del Proyecto**

La gestión de proyectos está organizada en cinco fases que se detallan brevemente a continuación:

1. **Factibilidad.** Consiste en la transformación de una idea de proyecto del solicitante en una propuesta de proyecto sujeta de evaluación. En términos de evaluación para Fundación Crisfe, el objeto de esta fase es validar que la idea de proyecto es consistente con una necesidad y las líneas de trabajo institucionales.
2. **Perfilamiento.** A nivel de diseño, esta fase permite profundizar la calidad y cantidad de información de una propuesta de proyecto y su consolidación en la estrategia denominada perfil de proyecto. A nivel de evaluación por parte de Fundación Crisfe el sentido de esta fase es medir el nivel de impacto, sostenibilidad e innovación esperado, así como la factibilidad de ejecución del proyecto en términos de tiempo, recursos financieros y equipo de trabajo.
3. **Planificación.** En esta fase se considera que el perfil del proyecto está previamente aprobado, por lo tanto, con esta fase inicia la operación del proyecto. El sentido de este trabajo es organizar el perfil del proyecto en un plan de trabajo estructurado y más detallado que posibilite la implementación, seguimiento y cierre.
4. **Implementación y cierre.** Consiste en la ejecución del plan de dirección del proyecto, el seguimiento del mismo y cierre. Involucra la ejecución por parte del solicitante, así como el acompañamiento técnico del equipo de Fundación Crisfe.
5. **Evaluación.** Esta es la fase final del modelo de gestión de proyectos, cuyo objetivo es validar que la estrategia y el perfil del proyecto cumplieron con las acciones, recursos, tiempo y costos planeados. Adicional, la fase de evaluación deberá rendir cuenta sobre gestión de expectativas de los grupos de interés y los requisitos de beneficiarios.

### 3.1.4. Glosario de Términos y Definiciones

- **Aliado.** Vínculo estratégico entre Fundación CRISFE y una organización cuyo ánimo es la cooperación no económica de beneficio mutuo.
- **Contraparte.** Organización que se beneficia de un programa o un servicio de Fundación CRISFE y a cambio entrega contraprestación económica. La empresa contraparte es la encargada de la ejecución de los proyectos en marcha desarrollados en conjunto.
- **Voluntario.** Persona cuyo ánimo es la cooperación no económica en los programas y proyectos de Fundación CRISFE.
- **Proveedor.** Persona u organización que recibe una presentación económica por la prestación de sus servicios que apoyan a la gestión de programas y proyectos.

### 3.1.5. Responsabilidades

Para la implementación del presente modelo es necesario definir los participantes de los procesos y sus responsabilidades.

1. **Director Ejecutivo.** Firmar convenios de cooperación entre Fundación CRISFE y otras organizaciones para la ejecución de proyectos.
2. **Comité de Proyectos.** Revisar y aprobar las propuestas globales de un proyecto.
3. **Jefe de Proyectos.** Revisar y calificar la propuesta inicial y perfil de un proyecto.
4. **Líder de Proyecto.** Encargado de gestionar una propuesta inicial, perfil, plan de dirección, plan de dirección de adquisiciones, ejecución, seguimiento y control del proyecto.



5. **Equipo de Proyectos.** Gestionar la ejecución programática del proyecto y sus requerimientos de cambios.
6. **Gestión de Conocimiento.** Direccionar el análisis de problemática denominado sustentación empírica de un proyecto y el plan de levantamiento de información primaria. Es de su responsabilidad la sistematización de conocimiento del proyecto.
7. **Departamento Administrativo.** Gestionar la ejecución de adquisiciones del proyecto y sus requerimientos de cambios.
8. **Departamento Financiero.** Gestionar la ejecución financiera del proyecto y sus requerimientos de cambios.
9. **Asesor Legal.** Elaborar el convenio de cooperación entre la fundación y otras organizaciones con las que se ejecute un proyecto.

### 3.2. Diseño de Procesos y Puntos de Control Críticos para las Fases de Factibilidad y Perfilamiento de Proyectos de Inversión Social

Este apartado corresponde al levantamiento de información respecto procesos de las fases de factibilidad y perfilamiento de proyectos que permiten diseñar los proyectos y gestionar una adecuada evaluación de factibilidad previa implementación, conforme lo propuesto en el presente proyecto de disertación.

Cada proceso está acompañado del levantamiento de entradas, salidas, criterios de control, entregables y técnicas útiles para la implementación de la metodología.

A continuación, los procesos:

#### A. Fase de Factibilidad

- A01.IE. Propuesta de proyecto
  - A01.IE.01 Diseño de la propuesta inicial
  - A01.IE.02. Evaluación de la propuesta inicial
- A02.IE. Evaluación de la contraparte
  - A02.IE.01. Visita Organización Contraparte
  - A02.IE.02. Evaluación Organización Contraparte
- A03.IE. Levantamiento de grupos de interés
  - A03.IE.01. Identificación de Grupos de Interés
  - A03.IE.02. Calificación de Grupos de Interés

B. Fase de Perfilamiento

- B01.PE. Perfil del proyecto
  - B01.PE.01. Diseño del perfil del Proyecto
  - B01.PE.02. Sustentación Empírica del Proyecto
  - B01.PE.03. Evaluación del perfil del Proyecto

### **3.2.1. Fase de Factibilidad**

El grupo de procesos de factibilidad está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto y obtener la autorización para iniciar el proyecto. Dentro de este ámbito se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales; además, se identifican los interesados internos y externos que van a participar y que ejercen alguna influencia en el resultado global del proyecto. Finalmente, si aún no se hubiera nombrado, se selecciona el líder del proyecto.

Esta fase pretende asegurar el levantamiento de requisitos de beneficiarios, así como como establecer que la problemática abordada en el proyecto es vigente al contexto social del público objetivo a través de tres procesos: el diseño de propuesta de proyecto, la evaluación de contraparte y el registro de grupos de interés. A continuación, un detalle del proceso:

Líder de Proyecto / Organización contraparte:

1. Diseñar la propuesta inicial del proyecto

Jefe de Proyectos:

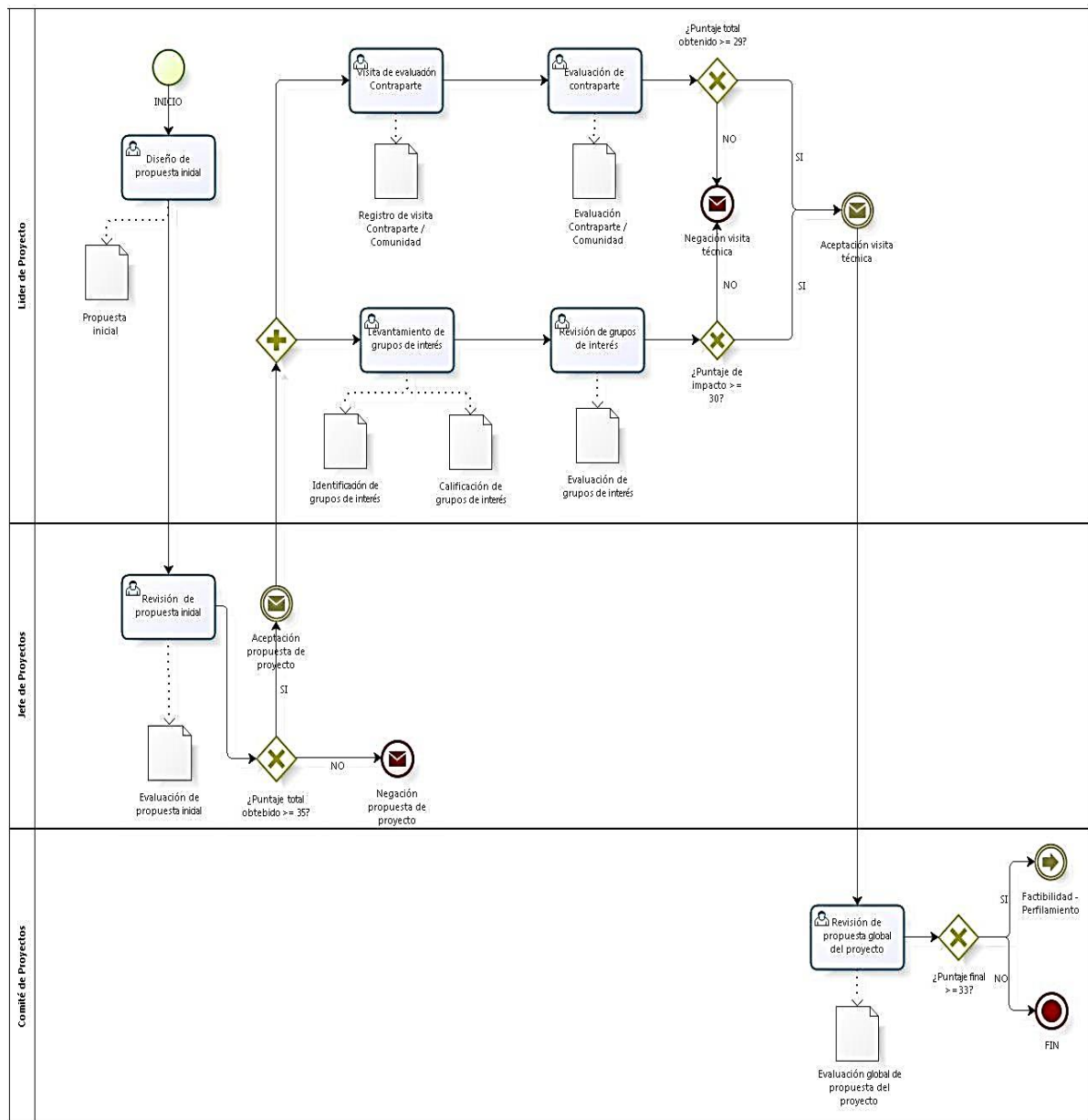
2. Revisar la propuesta inicial del proyecto y si el puntaje total obtenido es mayor o igual a 35 puntos, se envía a la Contraparte una carta de aceptación de la propuesta del proyecto. Si el puntaje total obtenido es menor a 35 puntos se envía una carta de negación de la propuesta del proyecto y finaliza el proceso.

Líder de Proyecto:

3. Realizar visita de evaluación a contraparte y paralelamente realiza el levantamiento de grupos de interés.
4. Posterior a la visita, realizar la evaluación a la contraparte y evaluación de grupos de interés.
5. Si el puntaje total obtenido durante la evaluación de contraparte es menor a 29 puntos se envía una carta de negación de la realización de la visita técnica a la contraparte y finaliza el proceso FIN.
6. Si el puntaje total obtenido durante la evaluación es mayor o igual a 29 puntos, se envía una carta de aceptación de la realización de la visita técnica a la contraparte.

Comité de Proyectos:

7. Revisar la propuesta global del proyecto; si el puntaje total obtenido es mayor o igual a 33 puntos se inicia la etapa de Perfilamiento, caso contrario finaliza el proceso.



**Figura 4: Flujograma de la Fase de Factibilidad de Gestión de Proyectos**  
**Fuente:** Gestor, 2015

## A01.IE. Propuesta de Proyecto

Este proceso tiene como objeto describir de forma cualitativa y cuantitativamente el propósito del proyecto; se aborda la idea del proyecto de modo que permite al usuario concretar información básica previo el diseño del proyecto; para los fines

de Fundación Crisfe, esta fase permite con su aprobación, depurar los proyectos que no están alineados a la estrategia institucional.

**Tabla 3.**

***Procesos y Puntos de Control Propuesta de Proyecto***

<b>Entrada</b>	<b>Salida</b>	<b>Criterios de control</b>	<b>Entregables</b>	<b>Técnicas</b>
Líneas de trabajo Fundación Crisfe	Definición áreas de trabajo del proyecto	Alineamiento estratégico	Propuesta de proyecto	Reunión trabajo
Diagnóstico organizativo y/o comunitario	Perfil del beneficiario Objetivos proyecto Justificación Productos / Desarrollos Principales grupos de interés	Alineamiento estratégico Impacto potencial	Propuesta de proyecto	Sondeo rápido Entrevistas Focus group Técnicas de facilitación
Datos históricos y fuentes secundarias de información	Estimación de tiempo Estimación de costo Estimación de equipo técnico	Sostenibilidad	Propuesta de proyecto	Técnicas analíticas

Dentro de este proceso se reconocen los siguientes subprocesos:

**A01.IE.01 Diseño de la propuesta inicial.** Tiene como objeto consolidar la idea de proyecto, especificando el área social o económica en la que se desarrollará, el perfil de beneficiario, los objetivos, justificación, productos, desarrollos y principales grupos de interés del proyecto.

**A01.IE.02. Evaluación de la propuesta inicial.** A través de este subproceso, se pretende evaluar las condiciones generales del proyecto, principalmente en lo referente al nivel de alineamiento del proyecto con las líneas de trabajo y estrategias de Fundación Crisfe.

En el proceso A01.IE. Propuesta de Proyecto los criterios de evaluación son:

#### Alineamiento estratégico

- Alineamiento con una o más líneas de acción de CRISFE.
- Alineamiento de las acciones propuestas con los ejes de trabajo de CRISFE.

#### Impacto

- Tipo de grupos vulnerables a ser beneficiados.
- Nivel de pobreza de los beneficiarios directos.
- Relación costo- beneficio del proyecto.

#### Sostenibilidad del proyecto

- Tiempo de continuidad posterior al financiamiento del proyecto.
- Nivel de riesgo del proyecto.
- Incidencia e influencia de los grupos de interés.

#### Operatividad

- Relación entre las líneas de trabajo, objetivos y resultados del proyecto.
- El tamaño del equipo humano propuesto

Los documentos a ser empleados en este proceso de factibilidad se encuentran como anexos a la presente:

Anexo 3: Formato D1. Propuesta inicial

Anexo 4: Formato D2. Evaluación de propuesta inicial

### **A02.IE. Evaluación de la Contraparte**

Es el proceso que, a través de una visita a la organización y la aplicación de una ficha de evaluación, permite validar la capacidad técnica, financiera y experiencia de la ejecutora del proyecto para administrarlo, considerando las características de las propuestas.

**Tabla 4.**

**Procesos y Puntos de Control Evaluación de la Organización Contraparte**

<b>Entrada</b>	<b>Salida</b>	<b>Criterios de control</b>	<b>Entregables</b>	<b>Técnicas</b>
Estatutos Estados financieros Nombramiento representante legal Otros documentos institucionales	Información básica organizacional	Alineamiento estratégico	Informe evaluación organización solicitante	Reunión trabajo Entrevista
Registros de beneficiarios	Perfil de beneficiarios solicitante	Alineamiento estratégico Impacto potencial	Informe evaluación organización solicitante	Reunión trabajo Entrevista
Datos históricos gestión proyectos	Información ejecución de proyectos	Experiencia Capacidad instalada		
Datos históricos solicitante	Trayectoria organizacional	Sostenibilidad financiera		

Este proceso contempla los siguientes subprocesos:

**A02.IE.01. Visita Organización Contraparte.** Es el proceso de recopilación de información primaria en una visita de campo, para la validar el alineamiento entre Fundación Crisfe y el solicitante. Se aborda información general sobre la constitución, estructura y líneas de trabajo de la organización, así como tipo de beneficiarios, experiencia técnica del equipo, experiencia institucional en administración de proyectos, presupuesto, entre otros.

**A02.IE.02. Evaluación Organización Contraparte.** Es el subproceso que cuantifica el nivel de capacidad instalada, experiencia y sostenibilidad de la organización en aspectos. Los parámetros de evaluación son los siguientes:

**Experiencia**

- Años de experiencia en gestión de proyectos
- Años de intervención en territorio
- Años de experiencia del equipo técnico

#### Sostenibilidad financiera

- Solvencia
- Relación ingresos y egresos
- Fuentes de fondeo

#### Capacidad instalada

- Personal asignado al proyecto

Entre los documentos a ser empleados en este proceso se encuentran los siguientes anexos:

Anexo 5: Formato D3. Registro visita de contraparte

Anexo 6: Formato D4. Evaluación de contraparte

### **A03.IE. Levantamiento de Grupos de Interés**

Es el proceso de identificar a los grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una actividad o resultado del proyecto (Project Management Institute Inc., 2013); este proceso permite documentar la información relevante respecto intereses e influencia, así como analizar el posible impacto de los actores en el éxito del proyecto.

**Tabla 5.**

#### ***Procesos y Puntos de Control Revisión de Grupos de Interés***

<b>Entradas</b>	<b>Salida</b>	<b>Criterios de control</b>	<b>Entregables</b>	<b>Técnicas</b>
Propuesta de proyecto	Identificación grupos de interés	Expectativas grupos de interés	Informe grupos de interés	Revisión documental
Diagnóstico organizativo y/o comunitario	Influencia del grupo de interés Interés del grupo de interés	Posición del grupo en relación al resto de interesados	Informe grupos de interés	Entrevista

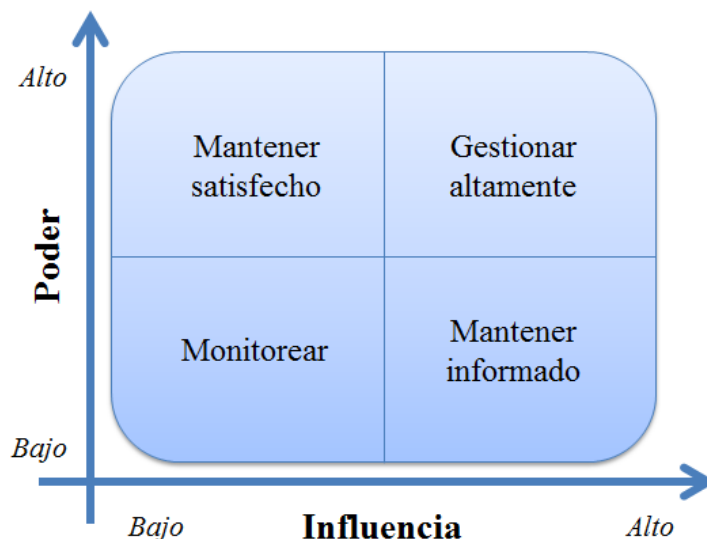


Como subprocesos al levantamiento de grupos de interés se presenta:

**A03.IE.01. Identificación de Grupos de Interés.** En base a preguntas guía, estos subprocesos permiten identificar los grupos y subgrupos de interés relacionados a un proyecto, categorizarlos y determinar su influencia e interés, gracias a información primaria levantada en campo.

Entre los roles de los grupos de interés se encuentran: organismo regulador, alta dirección, aliado, beneficiario, equipo de ejecución, colaborador y asesor. En cuanto a la influencia e interés se define el nivel como ninguno, bajo, medio, alto y muy alto.

**A03.IE.02. Calificación de Grupos de Interés.** Es la conversión cualitativa de información recopilada en el proceso A03.IE.03. a datos cuantitativos en un rango del 1 al 5. Este procedimiento permite ubicar en un cuadrante de interés (x) y poder (y) a los grupos de interés y determinar una estrategia de gestión en el proyecto. De este modo en la Figura 5 se presenta la matriz de poder e interés.



**Figura 5: Matriz Poder – Interés de grupos**

**Fuente:** Adaptado de Project Management Institute Inc., 2013

Entre los documentos a ser empleados en este proceso se encuentran:

Anexo 7: Formato D5. Identificación de grupos de interés

Anexo 8: Formato D6. Calificación de grupos de interés

Anexo 9: Formato Evaluación Propuesta Total

### **3.2.2. Fase de Perfilamiento**

La fase de perfilamiento de proyecto consiste en una descripción simplificada de un proyecto que tiene como objeto definir el propósito y la pertinencia del mismo.

Según (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016), el perfil del proyecto cumple varios propósitos importantes:

- a) Ayuda a asegurar que los miembros de la comunidad u organización solicitantes comprendan las posibles implicaciones de su propuesta en términos de inversión y de costos operativos, requerimientos y escala de las operaciones. Con frecuencia estos elementos surgen solamente cuando el proyecto propuesto se debate y se escribe de manera participativa. Hasta este punto, los miembros del grupo pueden pensar que es adecuado contar con un proyecto, sin haberse dado cuenta de lo que esto implica.
- b) Evita que se desperdicien esfuerzos en la preparación detallada de proyectos incoherentes, que carecen del apoyo de los solicitantes o que no pasan las pruebas básicas de viabilidad. Si los recursos humanos y financieros requeridos para apoyar la formulación del proyecto son limitados, este aspecto del perfil es muy importante, pues actúa como un filtro. Así, si la organización recibe fondos solamente para apoyar la preparación de un único proyecto completo al año, es mejor no desperdiciar estos recursos en un proyecto que no tiene posibilidades de éxito.
- c) La participación de los miembros del grupo en la preparación y evaluación del perfil es una etapa importante en el proceso de apropiación del proyecto específico. Además, es importante para aumentar la confianza de los participantes en cuanto a su habilidad para identificar y desarrollar soluciones reales para sus problemas. Para las comunidades u

organizaciones solicitantes que siempre han dependido de externos, este proceso de fortalecimiento de la confianza es una contribución valiosa al capital social de la organización y beneficiarios.

Se propone que este proceso sea posterior al proceso A01.IE. Propuesta de Proyecto, puesto que las lecciones aprendidas del programa Cooperación para el Desarrollo detalladas en el capítulo dos del presente trabajo, constataron que al proponer el levantamiento de información del perfil de proyecto sin una fase de validación preliminar, se corre el riesgo de desperdiciar tiempo del equipo de trabajo, así como recursos monetarios. Al contrario, si se cuenta con la validación de alineamiento del proyecto a la estrategia de Fundación Crisfe y la validación del problema social se garantiza que el proyecto justifica su ejecución. A continuación, un detalle del proceso:

#### Líder de Proyecto

1. Diseñar perfil del proyecto

#### Gestión de Conocimiento

2. Realizar un informe de análisis de la problemática de acuerdo a una sustentación empírica del proyecto.

#### Jefe de Proyectos

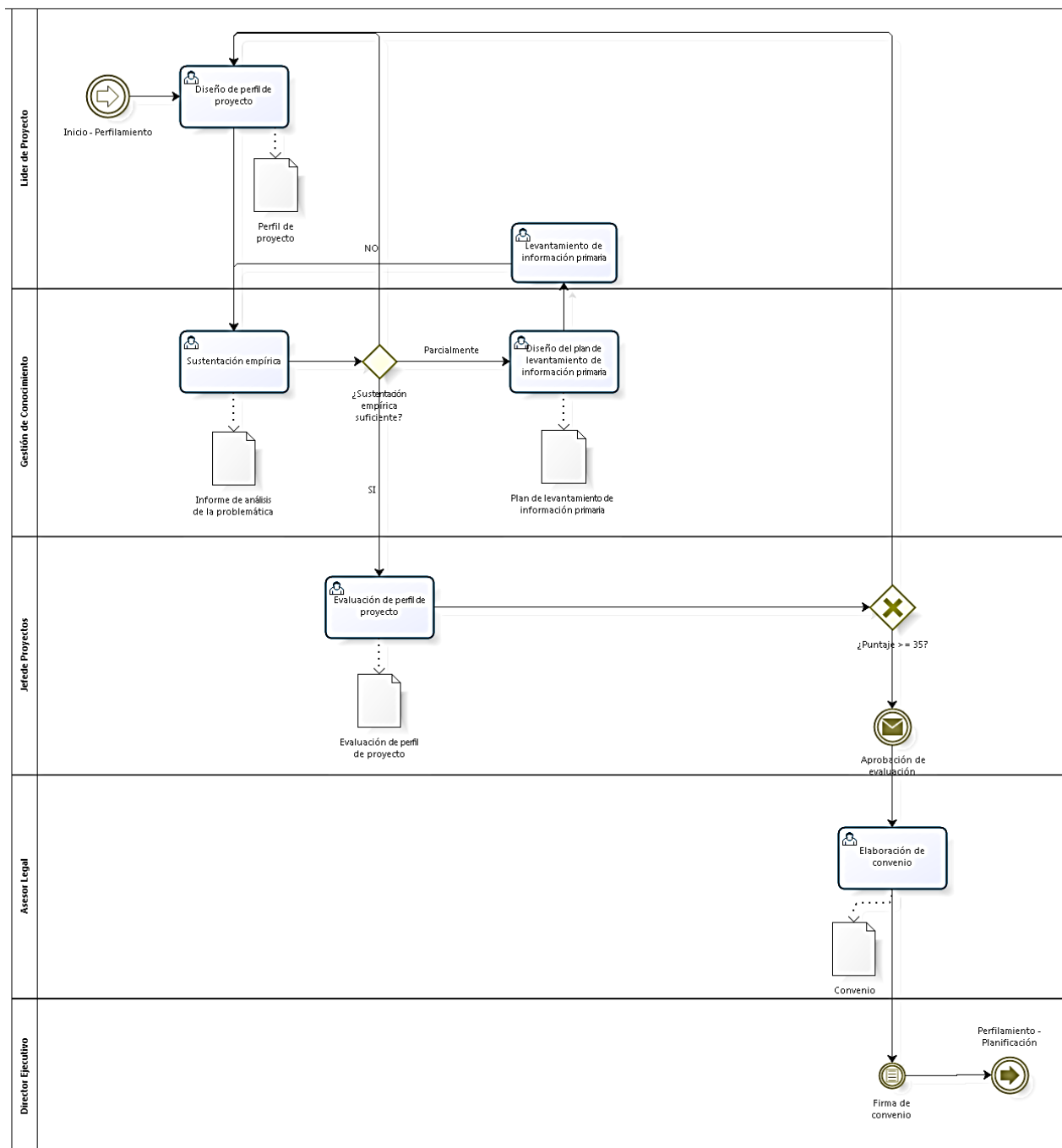
3. Evaluar el perfil del proyecto. Si el resultado de la evaluación es menor a 35 puntos, direccionar al proceso de Diseño de perfil del proyecto; si como resultado se tiene un valor mayor o igual a 35 puntos, enviar una carta de aprobación de la evaluación.

#### Asesor Legal

4. Elaborar el convenio

Director Ejecutivo

5. Firmar el convenio con lo que se direcciona a la etapa de Planificación.



**Figura 6: Flujograma de la Fase de Perfilamiento de Gestión de Proyectos**

Fuente: Gestor, 2015

## B01.PE. Perfil del Proyecto

Es el proceso que tiene como objetivo desglosar una estructura de trabajo adecuada para alcanzar los resultados propuestos del proyecto. La importancia de esta fase radica principalmente en el empoderamiento que genera al equipo ejecutor, permite definir un alcance real de ejecución y sirve de filtro para los proyectos que carecen de apoyo o que no son viables.

**Tabla 6.**

***Procesos y Puntos de Control Perfil del Proyecto y Sustentación Problemática***

<b>Entradas</b>	<b>Salida</b>	<b>Criterios de control</b>	<b>Entregables</b>	<b>Técnicas</b>
Informe evaluación organización solicitante	Información organizacional solicitante	Alineamiento estratégico	Resumen ejecutivo proyecto	Revisión documental
Propuesta proyecto	Descripción proyecto Objetivos proyecto Alcance problemática Perfil de los beneficiarios	Alineamiento estratégico Impacto potencial	Resumen ejecutivo proyecto	Revisión documental
Resumen ejecutivo del proyecto	Componentes Objetivos Resultados Acciones Indicadores Medios de verificación Riesgos Supuestos Productos / Desarrollos	Innovación Efectividad Eficiencia	Marco lógico (EDT Desglose de Trabajo)	Juicio de Expertos Técnicas de facilitación
Resumen ejecutivo del proyecto Marco lógico	Estimación tiempo Estimación de costos	Eficiencia Sostenibilidad financiera	Cronograma Presupuesto Matriz indicadores	Juicio de Expertos Técnicas de facilitación

(continuación)

**Tabla 6:**

<b>Entradas</b>	<b>Salida</b>	<b>Criterios de control</b>	<b>Entregables</b>	<b>Técnicas</b>
Perfil competencias equipo técnico Informe evaluación organización solicitante Resumen ejecutivo del proyecto Marco lógico Cronograma Presupuesto Matriz indicadores	Personal asignado proyecto Organigrama proyecto	Efectividad Eficiencia Sostenibilidad técnica	Propuesta equipo de trabajo	Juicio de Expertos Técnicas de facilitación
Informe grupos de interés	Grupos de interés priorizados Personas contacto Rol en proyecto Expectativas / Requisitos	Expectativas grupos de interés	Registros interesados al proyecto	Juicio de Expertos Técnicas de facilitación
Perfil del proyecto	Problemas a atender Indicadores de la problemática Fuentes de información	Calidad de información	Sustentación empírica	Revisión documental
Perfil del proyecto Sustentación empírica	Objetivos de levantamiento información Usuarios Unidad de análisis Detalle información a levantar	Suficiencia de información	Plan levantamiento información	Revisión documental Juicio de expertos

Dentro del perfil de proyecto, se contemplan los siguientes subprocesos:

**B01.PE.01. Diseño del perfil del Proyecto.** Consiste en la estructuración de trabajo del proyecto en términos de definir objetivos, resultados, indicadores, estimación de costos, tiempo, recursos y equipo técnico. Esta fase parte del hecho que la idea de proyecto, presentada en propuesta está alineada a los fines de Fundación Crisfe por lo cual ha sido aprobada.

**B01.PE.02. Sustentación Empírica del Proyecto.** Consiste en el levantamiento de información primaria y secundaria para analizar la problemática a ser abordada en el proyecto; así como incluye una visita de campo para observación de la problemática presentada en la propuesta de proyecto.

**B01.PE.03. Evaluación del perfil del Proyecto.** Habiendo sido aprobada la propuesta de proyecto; la evaluación del perfil permite diseñar una propuesta viable para su ejecución. A diferencia de la evaluación de propuesta de proyecto -que si no resulta favorable, es rechazada- la evaluación del perfil de proyecto diferencia las áreas más débiles a ser rediseñadas hasta obtener un perfil adecuado para operar. Entre los aspectos a ser evaluados están:

#### Sostenibilidad

- Probabilidad de continuidad sin apoyo de Fundación Crisfe.
- Alineamiento de proyecto a políticas públicas.

#### Sustentación problemática

- Se sustenta suficientemente.
- Proyecto responde a problema social.
- Nivel de efectividad de los resultados de proyectos similares.

#### Impacto

- Factibilidad y pertinencia para medir impacto a futuro.

#### Innovación

- Número de procesos, productos o servicios que se propone mejorar frente a experiencia actual.
- Mejoramiento en la prestación del servicio social.

#### Operatividad

- Desglose de trabajo adecuado: componentes, acciones y actividades.
- Coherencia entre el desglose de trabajo y la estimación de tiempo.
- Coherencia entre el desglose de trabajo y la estimación de costo.

- Equipo de trabajo consistente con desglose de trabajo.
- Relación adecuada entre los indicadores propuestos y resultados planteados.
- Relación de precios de mercado y presupuesto planteado.
- Nivel de aporte como contraparte.
- Equilibrio entre costos de inversión y operación.

Entre los documentos a ser empleados en este proceso se encuentran:

Anexo 10: Formato D7. Perfil de proyecto

Anexo 11: Formato D8. Informe análisis problemática

Anexo 12: Formato D9. Evaluación perfil de proyecto

Anexo 13: Formatos adicionales

### 3.3. Diseño de Indicadores de Gestión

El líder del proyecto realizará el seguimiento de los procesos propuestos en la presente metodología para diseño y evaluación de factibilidad de proyectos de inversión social con la finalidad de demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. En la Tabla 7 y Anexo 14 se presentan los indicadores de gestión a ser aplicados en la metodología propuesta:

**Tabla 7.**

**Indicadores de Gestión de Proyectos**

Nombre	Fórmula cálculo	Criterio aceptación		Responsables	
		Max	Min	Cumplimiento	Medición
A. Fase de factibilidad					
A01.IE. Propuesta de proyecto					
IN.AIE.01 Levantamiento información	$\frac{\sum(\text{N}^{\circ} \text{ campos correctamente})}{\sum(\text{Total campos de la ficha de información})}$	0.98	1	Líder del proyecto	Controller

(continuación)



**Tabla 7:**

Nombre	Fórmula cálculo	Criterio aceptación		Responsables	
		Max	Min	Cumplimiento	Medición
IN.AIE.02 Tiempo evaluación	$\sum(\text{N}^\circ \text{ horas evaluación}) / 1$	0.5	1	Jefe proyectos	Controller
A02.IE. Evaluación de la contraparte					
IN.AIE.01 Levantamiento información	$\sum(\text{N}^\circ \text{ campos correctamente}) / \sum(\text{Total campos de la ficha de información})$	0.98	1	Líder del proyecto	Controller
IN.AIE.02 Tiempo evaluación	$\sum(\text{N}^\circ \text{ horas evaluación}) / 1$	0.5	1	Jefe proyectos	Controller
A03.IE. Levantamiento de grupos de interés					
IN.AIE.03 Calidad levantamiento grupos de interés	$\sum(\text{N}^\circ \text{ grupos interés identificados}) / \sum(\text{Total grupos de interés})$	0.98	1	Líder del proyecto	Controller
IN.AIE.02 Tiempo evaluación	$\sum(\text{N}^\circ \text{ horas evaluación}) / 1$	0.5	1	Jefe proyectos	Controller
B. Fase de Perfilamiento					
B01.PE. Perfil del proyecto					
IN.BPE.01 Desglose de trabajo adecuado	$\sum(\text{N}^\circ \text{ requerimientos del proyecto considerados en marco lógico}) / \sum(\text{Total de requerimientos del proyecto})$	0.98	1	Líder del proyecto	Controller
IN.BPE.02 Calidad información sustentación proyecto	$\sum(\text{N}^\circ \text{ indicadores sociales justificados}) / \sum(\text{Total de indicadores sociales del proyecto})$	0.98	1	Analista gestión conocimiento	Controller
IN.BPE.03 Levantamiento adecuado proyecto	$\sum(\text{N}^\circ \text{ requerimientos aprobados proyecto}) / \sum(\text{Total de requerimientos levantados})$	0.98	1	Comité proyectos	Controller

### 3.4. Validación Metodológica

Partiendo de la formulación de problemática que deriva en el presente trabajo de disertación, en este apartado se pretende responder a la pregunta: ¿Cómo se mejora el desempeño de implementación de los proyectos de inversión social del programa Cooperación para el Desarrollo de Fundación Crisfe, en las fases de inicio y planificación del proyecto?

La validación metodológica tiene como objetivo asegurar que los aspectos abordados a lo largo de la metodología propuesta, así como las mejores prácticas recomendadas por PMBOK® y las lecciones aprendidas del programa Cooperación para el Desarrollo al 2014 han sido incorporadas dando como resultado una propuesta que permita responder a los retos en gestión de proyectos del Programa Cooperación para el Desarrollo.

#### 3.4.1. Análisis Causa - Efecto

Habiendo aplicado un análisis causa-efecto, se evidencia un bajo impacto de la inversión social e insatisfacción de los beneficiarios determinado por dos factores clave que influyen directamente en esta situación:

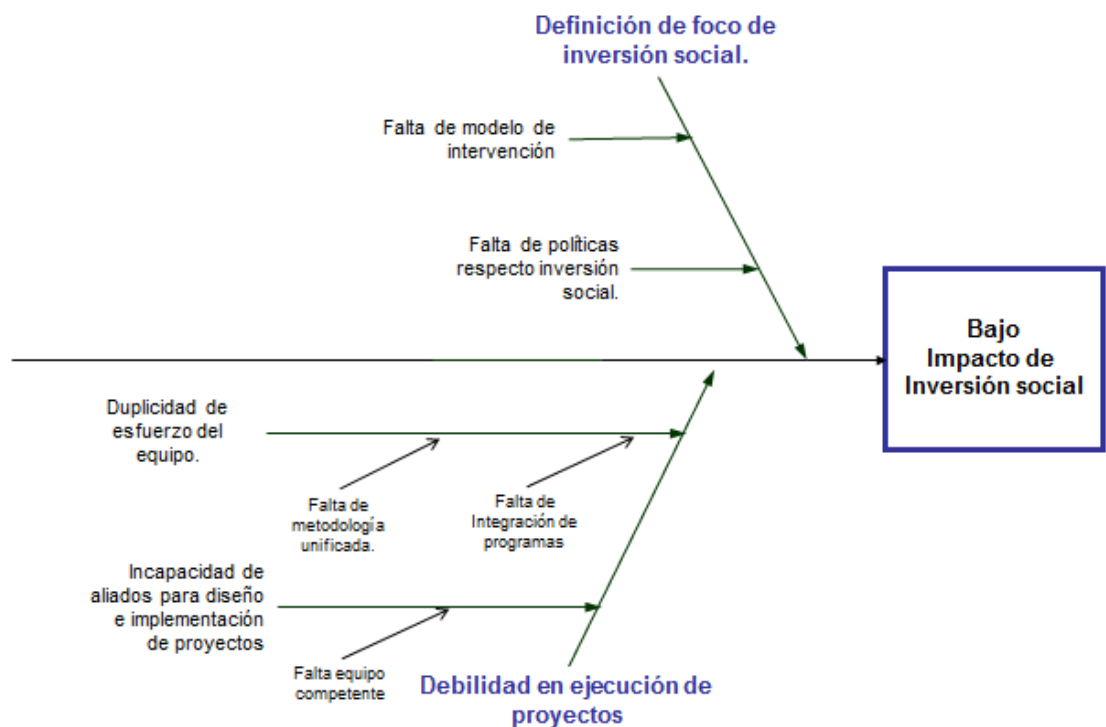
1. No se tiene claro el foco de inversión social, determinado por la ausencia de un modelo de intervención y políticas de inversión social claras.
2. Existe un bajo desempeño en la ejecución de los proyectos, reflejado por una duplicidad de esfuerzo, así como la incapacidad de los aliados para gestionar proyectos.

Considerando que la actual administración asumió una organización sin un modelo de intervención social definido, ni políticas claramente establecidas; se ha recomendado a la Jefatura de Proyectos y Dirección Ejecutiva establecer un

proceso de fortalecimiento que, a un nivel estratégico, le permita alcanzar estas herramientas de gestión.

Respecto el punto 2, se ratifica que el bajo desempeño en ejecución de proyectos viene dado principalmente por factores como: ausencia de una metodología unificada, bajo nivel de integración de programas e incapacidad de los aliados para diseñar e implementar proyectos.

En la Figura 7 se presenta una revisión del análisis causa-efecto.



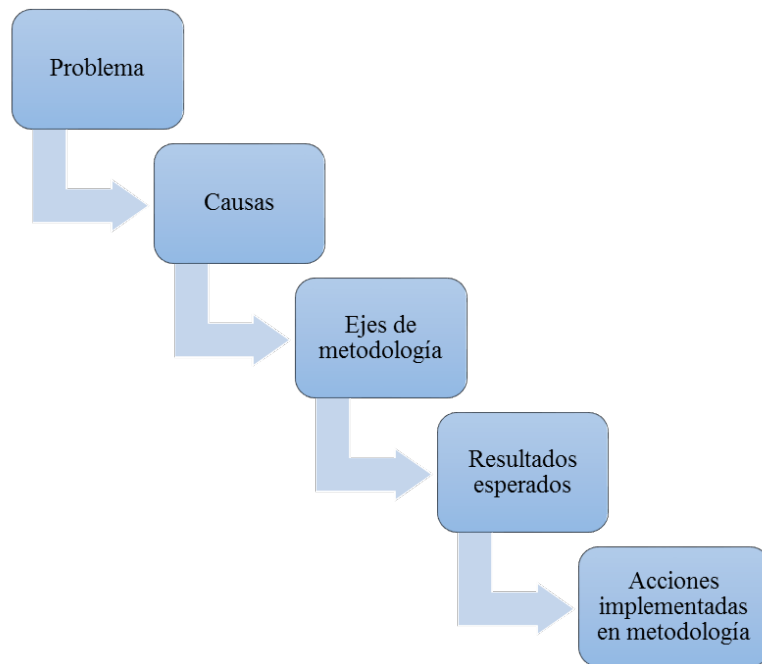
**Figura 7: Análisis Causa - Efecto**

**Fuente:** Gestor, 2016

### 3.4.2. Metodología para validación

La metodología para validar la presente propuesta, consiste en una descomposición en cascada de las causas que contribuyen al problema de investigación. Fruto de la definición de causas se plantean ejes metodológicos a ser trabajados con los respectivos resultados esperados.

Para la consecución de resultados, se plantean acciones metodológicas y se determinan los insumos de información, procesos y criterios de evaluación necesarios. En la Figura 8 se plantea el esquema de validación en cascada.



**Figura 8: Esquema validación metodológica**  
Fuente: Gestor, 2016

El resultado de esta descomposición, será alinear la información contenida en la metodología preparada a nivel de los formatos de trabajo, procesos y puntos de control esperados.

### **3.4.3. Sistematización de las acciones implementadas en la metodología propuesta**

Una vez ratificado por el análisis causa - efecto que el foco del presente trabajo de disertación es el diseño de una metodología que permita, entre otros aspectos, incrementar el impacto de la inversión social ejecutada a través del mejoramiento en el desempeño de los proyectos; se definen las causas principales que inciden directamente al mejoramiento en el desempeño de los proyectos gestionados por el Programa Cooperación para el Desarrollo. A continuación, las causas determinadas:

- Los proyectos no solventan problemática social abordada; y,
- Los proyectos no cumplen los resultados planteados en su perfil.

Considerando como punto de partida las causas mencionadas, a continuación, la Tabla 8 muestra una propuesta de ejes, resultados esperados y acciones bajo los que se validará la presente metodología.

**Tabla 8.**  
**Esquema metodológico de validación**

<b>Causa</b>	<b>Ejes metodológicos</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Acciones metodológicas</b>
Los proyectos no solventan la problemática social abordada	O1. Generación de Impacto	R1. Se ha evaluado la vigencia del problema social.	Se incorpora un análisis cuantitativo y cualitativo de pobreza respecto el perfil del proyecto.
		R2. Se ha analizado la potencialidad del proyecto para resolver el problema social que lo motiva.	Se valida que existe relación justificada entre la problemática social y los resultados esperados del proyecto. Se incorpora una revisión bibliográfica que permita validar resultados positivos obtenidos en proyectos similares a través de revisión literaria.
Proyectos no cumplen los resultados planteados en el perfil.	O2. Ejecución eficiente del proyecto	R3. Se ha diseñado una sólida estructura para la ejecución del proyecto.	Se clarifica el alcance del proyecto y los aportes de recursos de cada interviniente. Se proponen acciones específicas para ejecutar los objetivos del proyecto. Se consolida un cronograma presupuestado en el perfil del proyecto.
	O3. Desempeño	R4. Se proponen herramientas para la medición del desempeño del proyecto	Se incorporan indicadores para el seguimiento en la ejecución del proyecto.

(continuación)

**Tabla 8:**

<b>Causa</b>	<b>Ejes metodológicos</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Acciones metodológicas</b>
Proyectos no cumplen los resultados planteados en el perfil	O4. Fortalecimiento de condiciones previas a la ejecución de proyectos	R5. Se han fortalecido las competencias técnicas del equipo ejecutor para el diseño de un proyecto.	Se establecen criterios, procesos y herramientas para la evaluación de capacidad de ejecución de la contraparte.
	O4. Fortalecimiento de condiciones previas a la ejecución de proyectos	R6. Se han incorporado a aliados en el diseño de proyectos.	Se incorpora un mapeo de grupos de interés relacionados al proyecto.
	O5. Método de diseño y evaluación de proyectos	R7. Se han estandarizado los criterios para diseño de proyectos.	Se propone un modelo de gestión de proyectos fortalecido. Se establecen procesos, subprocesos y puntos de control e indicadores. Se diseña y estandariza formatos.

El Anexo 15 contiene la matriz que facilita la verificación de la metodología.

Para dar respuesta a los resultados esperados se han planteado un grupo de acciones a ejecutarse en la construcción metodológica, las mismas que a continuación son validadas en función de 4 aspectos:

- 1. Insumos.** Hace referencia al tipo de información que se requiere para ser procesada en el proceso propuesto.
- 2. Proceso.** Se determina qué proceso aborda las acciones metodológicas propuestas.
- 3. Punto de control.** Se identifican qué procesos ejercen el control del proceso anterior.

- 4. Criterio de evaluación.** Hace referencia al criterio de evaluación vinculado al proceso. Valida la incorporación de las acciones previstas a la metodología.

#### **3.4.4. Resultados**

Como resultado de la validación metodológica se concluye que la propuesta genera espacios para proveer de insumos de información que a través de procesos definidos y evaluación responden a los siguientes resultados:

- Se ha evaluado la vigencia del problema social en el proyecto.
- Se ha analizado la potencialidad del proyecto para resolver el problema social que lo motiva.
- Se ha diseñado una sólida estructura para la ejecución del proyecto.
- Se proponen herramientas para la medición del desempeño del proyecto.
- Se han fortalecido las competencias técnicas del equipo ejecutor para el diseño de un proyecto.
- Se han incorporado a aliados en el diseño de proyectos.
- Se han estandarizado los criterios para diseño de proyectos.

### **3.5. Análisis de Aplicación Metodológica en los Proyectos de Inversión Social**

En base al análisis de información estadística sobre la cartera de proyectos de inversión social del programa Cooperación para el Desarrollo en el 2014, se pretende determinar una proyección del escenario derivado a la aplicación de la presente metodología.

La Tabla 9 presenta una comparación entre la situación actual de las actividades y tiempo invertido tanto en el diseño, como en la evaluación de factibilidad de los

proyectos. Cabe mencionar que se ha respetado la denominación de las actividades puesto que la situación actual no contempla procesos.

**Tabla 9.**

***Tiempo invertido en el Diseño y Evaluación Factibilidad de Proyectos***

<b>Procesos</b>		<b>Hrs / Hombre</b>	
<b>Situación actual</b>	<b>Propuesta</b>	<b>2014</b>	<b>Propuesta (2015 - 2016)</b>
-	A01.IE.01 Diseño de la propuesta inicial / Acompañamiento	0	1
Evaluación propuesta proyecto	A01.IE.02. Evaluación de la propuesta inicial	4	1
Evaluación organización	A02.IE.01. Visita Organización Contraparte	0	8
	A02.IE.02. Evaluación Organización Contraparte	10	1
-	A03.IE.01. Identificación de Grupos de Interés	0	4
-	A03.IE.02. Calificación de Grupos de Interés	0	1
Diseño de proyecto	B01.PE.01. Diseño del perfil del Proyecto	20	12
-	B01.PE.02. Sustentación Empírica del Proyecto	0	5
Evaluación factibilidad proyecto	B01.PE.03. Evaluación del perfil del Proyecto	2	1
Aprobación Comité Proyectos y Consejo Directivo		1,5	0
Calificación organización contraparte	Preparación del proyecto para arranque <sup>1</sup>	1	1
Contrato	Preparación del proyecto para arranque <sup>1</sup>	2,5	1
Diseño plan de trabajo	Preparación del proyecto para arranque <sup>1</sup>	12	2
n°		53	38

Nota.

<sup>1</sup>Para efectos de proyección se consideran los tiempos de preparación para arranque que gracias a la incorporación de la metodología se verán afectados.



### 3.5.1. Resultados

Partiendo del hecho que se fortalecen los procesos previos al diseño del perfil del proyecto, se logra una reducción importante del tiempo distribuida en el siguiente esquema:

- Resumen ejecutivo e Información complementaria: 0,5hrs/hombre
- Marco lógico: 4hrs/hombre
- Estimación de tiempo, costo y determinación de indicadores: 4hrs/hombre
- Resumen financiero: 1hr/hombre
- Determinación de gastos administrativos: 1hr/hombre
- Asignación de equipo técnico: 1hr/hombre
- Incorporación de matriz de interesados: 0,5hrs/hombre

A partir de evaluación realizada, la Tabla 10 y Anexo 16 se presenta un resumen de indicadores de resultados alcanzados:

**Tabla 10.**

***Tiempo invertido en el Diseño y Evaluación Factibilidad de Proyectos***

<b>Datos</b>	<b>2014</b>	<b>Proyección (2015 - 2016)</b>	<b>Resultados</b>
N° Proyectos recibidos para evaluación	20	20	-
N° Proyectos en ejecución (Proyectos antiguos)	6	15	-
Cartera proyectos (Número proyectos)	15	29	90,7%
Capacidad instalada (N° horas / hombre)	480	480	-
N° Horas requeridas para diseño y evaluación factibilidad	53	35	-34,0%
N° proyectos potencialmente aprobados	9	14	
Tasa de aprobación de proyectos	45%	69%	51,4%

(continuación)

**Tabla 10:**

<b>Datos</b>	<b>2014</b>	<b>Proyección (2015 - 2016)</b>	<b>Resultados</b>
Beneficiarios CPD	1.155.669	2.203.964	90,7%
Tasa de beneficiarios por proyecto	76.755	76.755	
Monto de inversión proyectos	\$ 1.645.586,62	\$ 1.645.586,62	-
Inversión per cápita CPD	\$ 1,42	\$ 1,42	-
Eficiencia en uso de recursos (Monto de inversión potencial)	\$ 645.586,62	\$ 3.129.628,61	90,2%

A partir de las 480 horas de capacidad instalada y la reducción de 53 a 35 horas requeridas para el diseño y evaluación de factibilidad de los proyectos se determina una reducción de tasa de aprobación de proyectos del 45% al 69%, que representa una mejora de operación en un 51.4%.

Respecto el número de beneficiarios, dado que en el escenario actual es una tasa de beneficiarios por proyecto de 76.755, la proyección de potenciales beneficiarios se incrementa de 1'155.669 a 2'203.964, que representa un incremento del 90,7%. Esta cifra es importante para proyectar el adecuado uso de recursos y la inversión de tiempo en ejecutar más proyectos.

Finalmente respecto los indicadores financieros, considerando que la cartera de proyectos actual es de \$1'645.586,62, que corresponde a una inversión per cápita de \$1,42; si se mantiene la inversión per cápita y se relaciona al número de beneficiarios proyectados, se evidenciará que el monto de inversión potencial es de \$3'129.628,61, lo cual, pese a que no corresponde a desembolsos que pueda ejecutar Fundación Crisfe, permite determinar un parámetro de eficiencia en el uso de recursos.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

Para responder al requerimiento de mejorar el desempeño en la gestión de proyectos, se propone una estructura metodológica que incorpora una estrategia previa de proyectos, un proceso para validar a profundidad las capacidades de la organización ejecutora y un proceso para identificar y priorizar los actores vinculados al proyecto. El objetivo de estas mejoras es integrar a los participantes en el proyecto, validar las necesidades de los beneficiarios y alinear los esfuerzos. Asimismo, incorpora un análisis cuantitativo y cualitativo de los beneficiarios potenciales, a fin de determinar si el problema social es vigente y si se ha abordado adecuadamente; finalmente se añaden herramientas para el seguimiento tales como: desglose de trabajo, cronograma valorado y matriz de indicadores.

Como resultado, se propicia la participación, se empodera a los participantes, se involucra a los técnicos de proyectos en el contexto social, se instalan capacidades de gestión de proyectos en los beneficiarios; y sobretodo, se brinda un cuerpo de herramientas integradas por un manual de procedimientos, 2 flujos de información por cada fase de los proyectos, 9 procesos, 17 fichas para el levantamiento y evaluación de la información y una batería de indicadores de seguimiento.

Como conclusión del presente estudio existe una correlación directa entre la efectividad en diseño de proyectos y el desempeño de los mismos, reflejado por la reducción de 53 a 35 horas en el tiempo invertido en la preparación del proyecto equivalente al 34%. Evidentemente las acciones de preparación para arranque del proyecto también se ven mejoradas, a razón que al ser fortalecido el perfil del proyecto se cuenta con un avance importante al plan de trabajo, logrando una reducción de tiempo de 17 a 4 horas/hombre.

Adicional se determina que, en relación a las 480 horas de capacidad instalada de la organización, se logra un incremento del 51,4% en la tasa de aprobación de proyectos, que va de 9 a 14 proyectos aprobados de un total de 20 proyectos recibidos.

La presente propuesta permite una gestión adecuada de los recursos de inversión social, reflejado por el incremento del 90,7% en número de beneficiarios que va de 1'155.699 personas registradas al 2014 a 2'203.964 beneficiarios potenciales a la fecha, con una misma tasa de inversión per cápita de 1,42 dólares.

En relación al presupuesto del programa se registra una optimización de recursos que parte de la gestión de 3 personas del equipo técnico, una cartera de 15 proyectos y un presupuesto de 1'645.586,62 millones de dólares; a la gestión de 3 personas, una cartera total de 29 proyectos y un presupuesto potencial de \$3'129.628,61. Si bien Fundación Crisfe no deberá incrementar su inversión, este indicador comparativo entre el presupuesto del 2014 y presupuesto potencial permite calcular una eficiencia del equipo y gestión de proyectos del 90,2%.

## 4.2. Recomendaciones

- Se recomienda consolidar en la próxima planificación estratégica el modelo de intervención de proyectos y definir políticas de inversión social. Asimismo, se recomienda el alineamiento de las metas de la visión provistas en el presente estudio a todos los proyectos en marcha, a fin de levantar una herramienta de control de gestión que evidencie avances respecto la estrategia institucional.
- Se sugiere la implementación del modelo de gestión de proyectos propuesto a dos fases: la primera que contemple una sociabilización interna del modelo, las herramientas generadas, los procesos establecidos y las políticas vinculadas a la gestión de proyectos; y una posterior donde será necesario una socialización del modelo con los beneficiarios a fin que se involucren en el proceso de diseño de procesos y se logre una completa implementación de la propuesta.
- Se recomienda generar espacios para capacitación de la metodología a los beneficiarios potenciales y organizaciones aliadas, a fin que conozcan de la misma y puedan manejar adecuadamente las herramientas.
- A futuro se recomienda implementar una plataforma virtual que contenga las herramientas diseñadas, a fin que se automaticen los procesos y se escale el seguimiento de indicadores a un registro automático. Habrá que considerar para el seguimiento de tiempo de respuesta, que la automatización de esta metodología permitirá una reducción en el tiempo importante en el diseño y ejecución de proyectos, que derivará directamente en mejora continua.
- En el presente estudio se ha diseñado una herramienta a la medida de las necesidades actuales, sin que se descarte generar una cultura de mejora continua en base al aprendizaje sobre la gestión de los proyectos que

permita que una vez asimilado al 100% el modelo actual entre los colaboradores y beneficiarios, se evalúen los procesos e incluyan mejores prácticas adicionales como el mapeo de riesgos, gestión de la comunicación del proyecto entre grupos de interés, medición de satisfacción de beneficiarios entre otras prácticas de la gestión de calidad y proyectos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Candamil C., M., & López B., M. H. (2004). *Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social*. Manizales: Universidad de Caldas.
- Fernández, P. E. (2001). *La Medición del Impacto Social de la Ciencia y la Tecnología*. México D.F.: UNESCO.
- Fundación Crisfe. (2015). *Planificación Estratégica Fundación Crisfe 2015 - 2020*. Quito.
- García, Á. (2004). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. México DF.: Editorial Limusa S.A.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo Económico*. Quito.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura . (15 de 08 de 2015). *Depósito de Documentos de la FAO*. Obtenido de Una metodología de evaluación de cadenas agro-alimenticias:  
<http://www.fao.org/wairdocs/x5405s/x5405s1g.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (13 de 01 de 2016). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de FAO.org:  
<http://www.fao.org/docrep/008/a0322s/a0322s03.htm>
- Organización Internacional de Estandarización. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario ISO 900:2005*. Vernier, Gêneva, Suiza: ISO.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. New York: The Free Press.
- Project Management Institute Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta ed.). Newtown Square, Pensilvania, Estados Unidos: Project Management Institute.

Romero, J. (18 de 08 de 2015). Resultados Programa Cooperación para Desarrollo 2014.

(C. Segarra, Entrevistador)

Rosenberg, L., & Posner, L. (1979). *The logical framework: A manager's guide to a scientific approach to design and evaluation. Practical Concepts Incorporated.* Washington, D.C.

Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador. (2000). *Ecuador: Crisis y protección social.* Quito: Ediciones Abya-Yala.

Sistema Nacional de Información. (17 de 08 de 2015). *Sistema Nacional de Información - SNI.* Obtenido de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>



## ANEXOS

### ANEXO 1. METAS DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL

VISIÓN: “Con trabajo en equipo, ser el referente de las mejores soluciones en gestión de recursos, para el desarrollo de las personas”

**Tabla 11.**

**Metas de la Visión Institucional Consolidado.**

Elemento	Subelemento	Indicador	2015	2016	2017	2018	Incremento
1. Trabajo en Equipo	Coordinación de programas	Proyectos integrados	35%	42%	46%	50%	43%
2. Referente	Calidad	Acompañamiento proyectos	3.200	3.733	4.267	4.800	50%
	Impacto	Cumplimiento metas socioeconómicas de reducción pobreza	3%	4%	4,2%	5%	50%
		Beneficiarios	92.000	101.000	105.500	110.000	20%
		Continuidad en intervención	60%	65%	70%	75%	25%
	Gestión proyectos	Proyectos innovadores	60%	65%	70%	75%	25%
		Cogestión financiera para inversión en proyectos	30%	35%	40%	45%	50%
		Punto equilibrio	1%	8%	12%	15%	NA

(continuación)

**Tabla 12:**

<b>Elemento</b>	<b>Subelemento</b>	<b>Indicador</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Incremento</b>
3. Gestión recursos	Humanos	Efectividad del equipo técnico	4.381	5.050	5.275	5.500	20P
	Financieros	Inversión per cápita	\$ 54,3	\$ 63,5	\$ 68,1	\$ 72,7	8K
	Técnicos	Ejecución de proyectos	80%	87%	93%	100%	NA
4. Desarrollo de personas	Colaboradores	Promedio de horas de capacitación por empleado	102	118	134	150	47%
	Beneficiarios	Horas de formación beneficiarios	7.200	8.300	9.400	10.500	46%

## ANEXO 2. PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

### ¿QUÉ ES UN ESTÁNDAR?

La Organización Internacional de Normalización (ISO) y otras organizaciones definen un estándar como un “Documento aprobado por una entidad reconocida que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, pautas o características para productos, procesos o servicios, y cuyo cumplimiento no es obligatorio” (ISO 9453) [10].

En octubre de 1998, PMI fue acreditado como desarrollador de estándares por el Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos (ANSI). Los procesos detallados en este Anexo, los cuales se describen en la Guía del PMBOK – Quinta Edición, proporcionan el estándar para la dirección de proyectos de un proyecto.

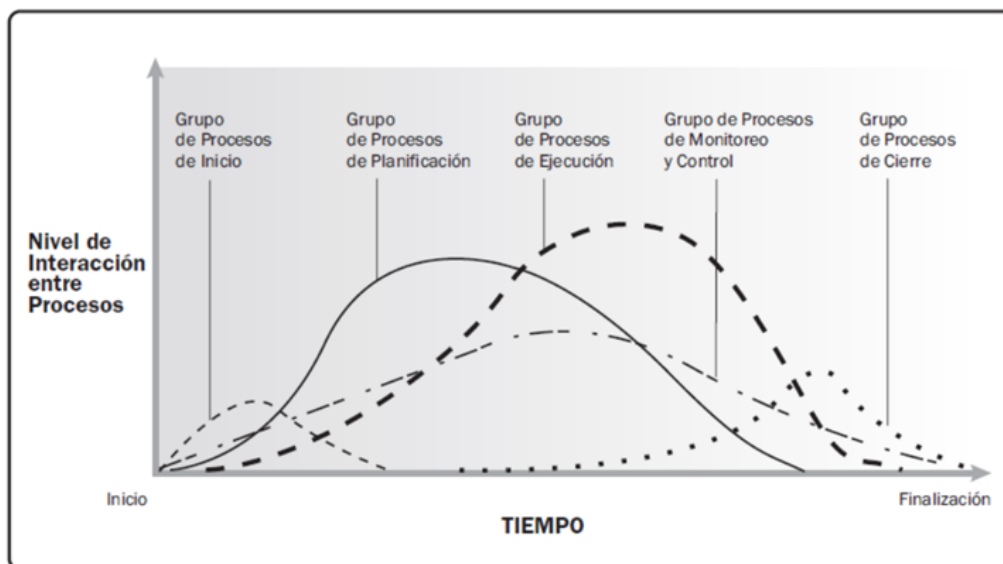
### MARCO PARA ESTE ESTÁNDAR

Este estándar describe la naturaleza de los procesos de la dirección de proyectos en términos de la integración entre los mismos, sus interacciones y los propósitos a los cuales sirven. Según este estándar, se supone que el proyecto, el director del proyecto y el equipo del proyecto se asignan a la organización ejecutante. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o Grupos de Procesos) (Project Management Institute Inc., 2013):

- **Grupo de Procesos de Inicio.** Consta de aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente y obtiene la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- **Grupo de Procesos de Planificación.** Consta de aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

- **Grupo de Procesos de Ejecución.** Consta de aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.** Consta de aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el proceso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo de Procesos de Cierre.** Consta de aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Según (Project Management Institute Inc., 2013), los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyecto se vinculan entre sí a través de los resultados que producen. Los Grupos de Procesos rara vez son eventos discretos o únicos; son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto, subproyecto o fase del proyecto. Los entregables a nivel de subproyecto o de proyecto pueden llamarse entregables incrementales. El Grupo de Procesos de Planificación suministra al Grupo de Procesos de Ejecución el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto y, conforme el proyecto avanza, a menudo genera actualizaciones del plan para la dirección del proyecto y de dichos documentos. La Figura 9 ilustra cómo interactúan los Grupos de Procesos y muestra el nivel de superposición en distintas etapas. Cuando el proyecto está dividido en fases, los Grupos de Procesos interactúan dentro de cada fase.



**Figura 9: Interacciones entre los Grupos de Procesos de un Proyecto.**

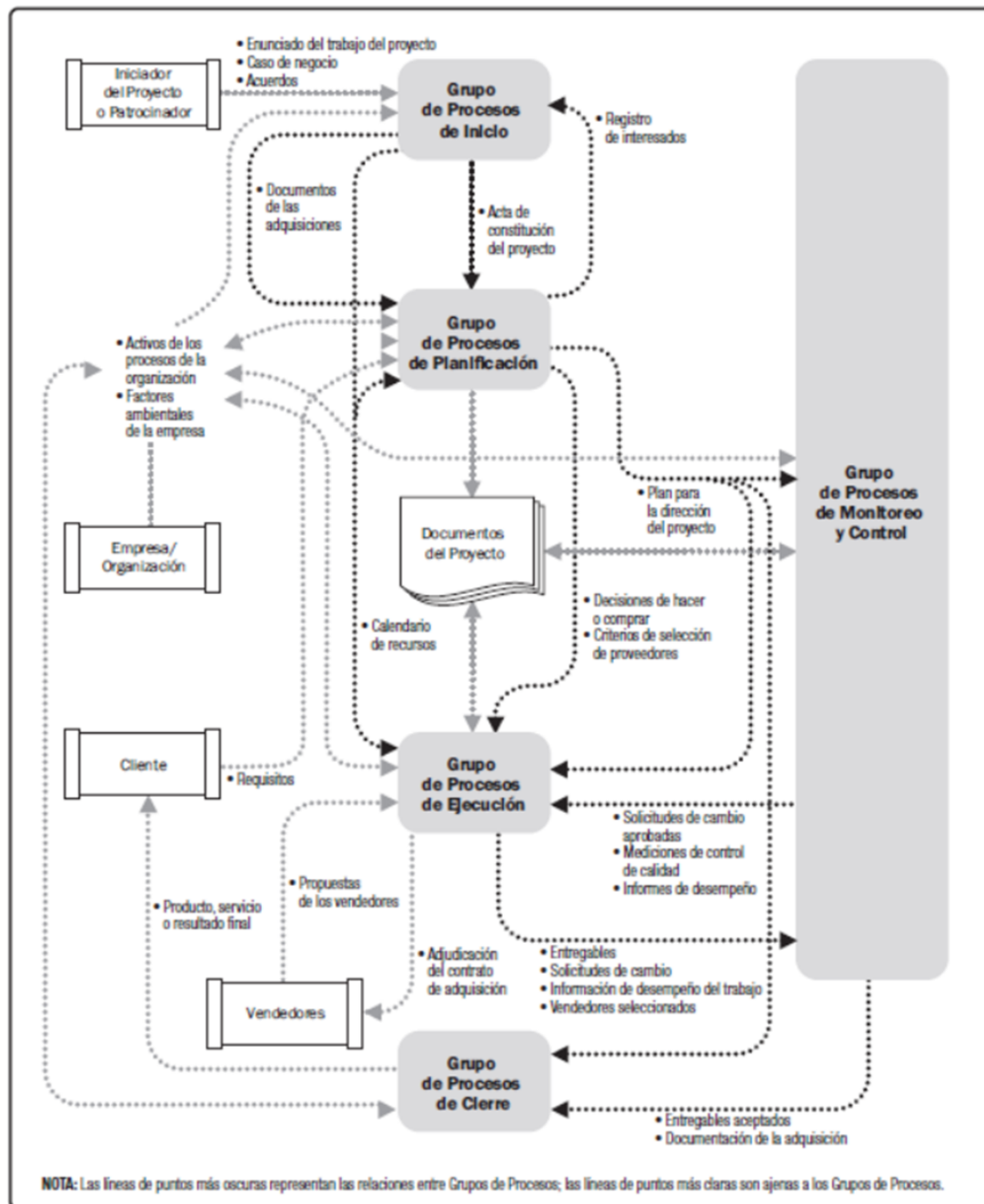
**Fuente:** Tomado de Project Management Institute, 2016.

## GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Las siguientes secciones identifican y describen los cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos necesarios en todo proyecto. Estos cinco Grupos de Procesos cuentan con dependencias bien definidas y normalmente se ejecutan en cada proyecto con una elevada interacción entre sí. Estos cinco Grupos de Procesos son independientes de las áreas de aplicación y del enfoque de las industrias. Los Grupos de Procesos Individuales y los procesos individuales a menudo se repiten antes de concluir el proyecto y pueden presentar interacciones dentro de un Grupo de Procesos y entre Grupos de Procesos. Estas interacciones, cuya naturaleza varía de un proyecto a otro, pueden realizarse o no en un orden determinado. (Project Management Institute Inc., 2013).

El diagrama de flujo de procesos, Figura 10, proporciona un resumen global del flujo básico y de las interacciones entre los Grupos de Procesos y los interesados específicos. Los procesos de la dirección de proyectos están vinculados por entradas y salidas; de modo que el resultado de un proceso se convierte en la entrada de otro proceso, pero no necesariamente en el mismo Grupo de Procesos. Los Grupos de Procesos no son fases del proyecto. De hecho, es posible que todos los Grupos de Procesos se lleven a cabo dentro de

una fase. (Project Management Institute Inc., 2013). Dado que los proyectos están separados en fases diferenciadas o subcomponentes, como por ejemplo desarrollo conceptual, estudio de factibilidad, diseño, prototipo, construcción, o prueba, etc., por lo general todos los Grupos de Procesos se repetirán en cada fase o subcomponente según se explicó anteriormente y como se ilustra en la Figura 10.



**Figura 10: Interacciones entre los Procesos de la Dirección de Proyectos**

**Fuente:** Tomado de Project Management Institute, 2016.

La Tabla 12 refleja la correspondencia entre los 47 procesos de la dirección de proyectos con los 5 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y las 10 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

**Tabla 12.**

**Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento**

<b>Áreas de Conocimiento</b>	<b>Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos</b>				
	<b>Inicio</b>	<b>Planificación</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Monitoreo y Control</b>	<b>Cierre</b>
4. Gestión de la integración del proyecto	4.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto. 4.5. Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6. Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1. Planificar la Gestión del Alcance 5.2. Recopilar los requisitos 5.3. Definir el alcance 5.4. Crear EDT		5.5. Validar el alcance 5.6. Controlar el alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1. Planificar la gestión del cronograma 6.2. Definir las actividades 6.3. Secuenciar las actividades 6.4. Estimar los recursos de las actividades 6.5. Estimar la duración de las actividades 6.6. Desarrollar el cronograma		6.7. Controlar el cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1. Planificar la gestión de los costos 7.2. Estimar los costos 7.3. Determinar el presupuesto		7.4. Controlar los costos	

(continuación)

**Tabla 12:**

<b>Áreas de Conocimiento</b>	<b>Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos</b>				
	<b>Inicio</b>	<b>Planificación</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Monitoreo y Control</b>	<b>Cierre</b>
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1. Planificar la gestión de la calidad	8.2. Realizar el aseguramiento de calidad	8.3. Controlar la calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1. Planificar la gestión de Recursos Humanos	9.2. Adquirir el equipo del proyecto 9.3. Desarrollar el equipo del proyecto 9.4. Dirigir el equipo del proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1. Planificar la gestión de las comunicaciones	10.2. Gestionar las comunicaciones	10.3. Controlar las comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1. Planificar la gestión de los riesgos 11.2. Identificar los riesgos 11.3. Realizar el análisis cualitativo de riesgos 11.4. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos 11.5. Planificar la respuesta a los riesgos		11.6. Controlar los riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1. Planificar la gestión de las adquisiciones	12.2. Efectuar la adquisición	12.3. Controlar las adquisiciones	12.4. Cerrar las adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1. Identificar a los interesados	13.2. Planificar la gestión de los interesados	13.3. Gestionar la participación de los interesados	13.4. Controlar la participación de los interesados	



Los procesos de la dirección de proyectos se muestran en el Grupo de Procesos en el cual ocurre la mayor parte de la actividad. Por ejemplo, un proceso que normalmente se lleva a cabo en la fase de planificación se sitúa en el ámbito del Grupo de Procesos de Planificación. Cuando este proceso se actualiza a través de un procesos o actividad del Grupo de Procesos de Ejecución, no se considera como un proceso nuevo dentro del Grupo de Procesos de Ejecución, sino que continúa siendo un proceso o actividad del Grupo de Procesos de Planificación. (Project Management Institute Inc., 2013). La naturaleza iterativa de la dirección de proyectos significa que se pueden utilizar procesos de cualquier grupo a lo largo de todo el ciclo de vida de un proyecto.

### ANEXO 3. FORMATO D1. PROPUESTA INICIAL

PROPUESTA INICIAL DEL PROYECTO				Código doc.
Código proyecto		Nombre del proyecto		
Solicitante				
ÁREAS DE TRABAJO				
Principales		Asociatividad		Educación
		Emprendimiento		Encadenamiento productivo
		Inclusión financiera		Fortalecimiento institucional
Secundarias		Ambiente		Discapacidad
		Género		Cultura / Arte
		Migración		Prevención de violencia
		Salud		Otros:
PERFIL DEL BENEFICIARIO				
Ubicación geográfica (Provincia, Cantón)	Tipo de Población / Detalle		Número total de beneficiarios	Nivel de pobreza (Muy alto - Alto - Medio - Bajo - Muy bajo)
ESTIMACIONES DE TIEMPO				
Duración total del proyecto	meses	Fecha de inicio		
		Fecha de finalización		
Tiempo de ejecución del proyecto	meses	Fecha de inicio		
		Fecha de finalización		
Tiempo de continuidad del proyecto, posterior el financiamiento de CRISFE	meses			

ESTIMACIONES DE COSTO		
Presupuesto	Valor	Porcentaje
Total		
Monto solicitado a CRISFE		
Monto aportado por solicitante		

INFORMACIÓN GENERAL
Descripción del proyecto (máximo 500 palabras)

Objetivo general	Objetivos específicos
1.-	1.- 2.- 3.- 4.-

Justificación o propósito			
Problemas a atender	Resultados esperados	Acciones	Objetivos relacionados

PRODUCTOS / DESARROLLOS ESPERADOS		
Tipo / nombre	Desglose general	Mes de entrega
	Incluye: No incluye:	
	Incluye: No incluye:	
	Incluye: No incluye:	
	Incluye: No incluye:	

PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS
-------------------------------

<b>Grupo de interés</b>	<b>Rol (Ente Regulador - Aliado - Ejecutor - Asesor - Beneficiario - otros)</b>	<b>Posición frente al proyecto (Positiva - Negativa - Neutra)</b>

<b>INFORMACIÓN ADICIONAL</b>				
<b>Personal requerido para la ejecución del proyecto</b>	<b>Equipo técnico</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Asesores</b>	<b>Total</b>
<b>Número</b>				

<b>CONTROL DE ACTUALIZACIONES</b>	
<b>Última actualización de documento</b>	

<b>Nombre de quienes actualizan</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>

## ANEXO 4. FORMATO D2. EVALUACIÓN DE PROPUESTA INICIAL

EVALUACIÓN DE LA CONTRAPARTE			
Código del proyecto		Nombre del proyecto	
Nombre de la Institución			

#	CATEGORÍA	CRITERIO	PARÁMETRO	VALOR	VALOR REAL (PONDERADO)
1	Experiencia	Años de experiencia en gestión de programas y proyectos	1 a 2 (3) 3 a 5 (6) 6 a 10 (9) 11 a 14 (12) 15 en adelante (15)		
2	Experiencia	Años de intervención en el área geográfica objeto del proyecto solicitado	1 a 2 (1) 3 a 5 (2) 6 a 10 (3) 11 a 14 (4) 15 en adelante (5)		
3	Experiencia	Años de experiencia en proyectos de similar objetivo que el solicitado	1 a 2 (3) 3 a 5 (6) 6 a 10 (9) 11 a 15 (12) 15 en adelante (15)		
4	Sostenibilidad Financiera	Solvencia (últimos 3 años)	< a 1 (0) = a 1 (5) > 1 (10)		
5	Sostenibilidad Financiera	Relación Ingresos / Egresos (últimos 3 años)	< a 1 (0) = a 1 (5) > 1 (10)		
6	Sostenibilidad Financiera	# de fuentes de fondeo	1 a 2 (5) 3 a 4 (10) 5 en adelante (15)		
7	Capacidad instalada	Personal asignado a los diferentes proyectos	1 (6) 2 a 3 (8) 4 en adelante (10)		
8	Capacidad instalada	Años promedio de experiencia del equipo técnico asignado al proyecto	1 a 2 (6) 3 a 5 (7) 6 a 10 (8) 11 a 15 (9) 15 en adelante (10)		
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO					0

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS				
Dimensión	Puntaje obtenido	Puntaje Máximo	Peso	Interpretación
Capacidad instalada	0	5		
Experiencia	0	12		
Sostenibilidad Financiera	0	11		

<b>Puntaje total obtenido</b>	<b>0</b>	<b>28</b>		
-------------------------------	----------	-----------	--	--

<b>Recomendaciones</b>	
------------------------	--

<b>Nombre del evaluador</b>		<b>Fecha</b>	
-----------------------------	--	--------------	--

## ANEXO 5. FORMATO D3. REGISTRO VISITA DE CONTRAPARTE

REGISTRO DE VISITA A CONTRAPARTES						Código doc.
Código del proyecto			Nombre del proyecto			
Nombre de quién visita						
Fecha visita						
INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL						
Nombre Institución						
Misión						
Lugar de la sede	Provincia/Ciudad/Cantón					
Dirección de la sede						
Cobertura geográfica	(Otras provincias)					
Tipo de institución		Pública		Privada		
Número de años de existencia legal						
Contacto	Nombre completo			Cargo		
	Email			Teléfonos		
Representante legal	Nombre completo			Cargo		
	Email			Teléfonos		
Directorio	Nombre completo		Función		Información adicional	
Fecha aproximada de cambio de directorio						
ÁREAS DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN						
Prioritarias de CRISFE		Asociatividad		Educación		Emprendimiento
		Encadenamiento productivo		Fortalecimiento institucional		Inclusión financiera

<b>Otras</b>		Ambiente		Discapacidad		Género
		Cultura / Arte		Migración		Prevención de violencia
		Salud		Otros		

PERFIL DEL BENEFICIARIO DE LA ORGANIZACIÓN						
Tipo de beneficiarios	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Niños/as						
Jóvenes						
Tercera edad						
Otros (especifique)						
<b>Total</b>						
<b>Nivel aproximado de pobreza</b>						

ÁREA DE PROYECTOS	
Años de experiencia en gestión de programas y proyectos	
Años promedio de experiencia del equipo técnico asignado al proyecto	
Personal que se dedica a la ejecución de proyectos de la institución	
Personas que laboran la institución (nómina + prestación de servicios profesionales)	

Proyectos ejecutados	2014	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Cantidad</b>						

Breve descripción de proyectos en ejecución						
1						
2						
3						
Años de intervención en el área geográfica objeto del proyecto propuesto para financiamiento						
Años de experiencia en proyectos de similar objetivo que el proyecto propuesto para financiamiento						
TRAYECTORIA ORGANIZACIONAL						
CRITERIO	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Número de aliados nacionales e internacionales						



Nombre de aliados que realizan fondeo en la institución						
Presupuesto anual						
Patrimonio institucional						
Activos totales						
Pasivos totales						

INFORMACIÓN ADICIONAL	
<b>Recomen- daciones</b>	

<b>Direccio- amiento interno</b>	Arte y Cultura		Educación Formal	
	Cooperación		Emprendimiento	
	Desarrollo Comunitario		Personas con Discapacidad	
	Donación de mobiliario		Voluntariado	
	Educación Financiera		Otros (especifique)	

## ANEXO 6. FORMATO D4. EVALUACIÓN DE CONTRAPARTE

EVALUACIÓN DE LA CONTRAPARTE						
Código del proyecto		Nombre del proyecto				
Nombre de la Institución						
#	CATEGORÍA	CRITERIO	PARÁMETRO	VALOR	PONDERACIÓN POR CATEGORÍA	VALOR REAL PONDERADO
1	Experiencia	Años de experiencia en gestión de programas y proyectos	1 a 2 (3) 3 a 5 (6) 6 a 10 (9) 11 a 14 (12) 15 en adelante (15)		35%	
2	Experiencia	Años de intervención en el área geográfica objeto del proyecto solicitado	1 a 2 (1) 3 a 5 (2) 6 a 10 (3) 11 a 14 (4) 15 en adelante (5)		35%	
3	Experiencia	Años de experiencia en proyectos de similar objetivo que el solicitado	1 a 2 (3) 3 a 5 (6) 6 a 10 (9) 11 a 15 (12) 15 en adelante (15)		35%	
4	Sostenibilidad Financiera	Solvencia (últimos 3 años)	< a 1 (0) = a 1 (5) > 1 (10)		30%	
5	Sostenibilidad Financiera	Relación Ingresos / Egresos (últimos 3 años)	< a 1 (0) = a 1 (5) > 1 (10)		30%	
6	Sostenibilidad Financiera	# de fuentes de fondeo	1 a 2 (5) 3 a 4 (10) 5 en adelante (15)		30%	
7	Capacidad instalada	Personal asignado a los diferentes proyectos	1 (6) 2 a 3 (8) 4 en adelante (10)		25%	
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>						

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS				
Dimensión	Puntaje obtenido	Puntaje Máximo	Peso	Interpretación
Capacidad instalada		5		
Experiencia		12		
Sostenibilidad Financiera		11		
<b>Puntaje total obtenido</b>	0	28		

## ANEXO 7. FORMATOS D5. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

### INSTRUCCIONES PARA IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

Desde su perspectiva y conocimiento, identifique de los grupos de interés propuestos en la columna A, los que aplica para su caso y detalle quiénes son en la columna C\*.

Una vez hecho este ejercicio por favor califique, cada grupo de interés identificado, según las variables de las columnas D a la K, bajo el siguiente criterio:

NIVELES		
1	<b>Ningún nivel</b>	de impacto / posición o riesgo
2	<b>Bajo nivel</b>	de impacto / posición o riesgo
3	<b>Medio nivel</b>	de impacto / posición o riesgo
4	<b>Alto nivel</b>	de impacto / posición o riesgo
5	<b>Muy alto nivel</b>	de impacto / posición o riesgo

<b>NOTAS</b>	<p>* Una vez que usted ha identificado los grupos de interés, es requisito que se califique todos los campos de la D a la K sin excepción. Si usted no conoce o no aplica la evaluación ingresar 1.</p> <p>* Esta matriz deberá ser aplicada de forma individual y confidencial al menos a 4 y máximo 15 personas de su organización (Una matriz por cada persona). Las personas deberán conocer la organización, entender su entorno y no contar con una posición favorable ni adversa.</p> <p>* No debe llenar la encuesta la persona que dirige o lleva el proyecto dentro de la organización</p>
--------------	--

# IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS DEL PROYECTO

Código doc.

Código proyecto		Nombre del proyecto			
PREGUNTA PARA IDENTIFICAR EL GRUPO DE INTERÉS	GRUPO INTERÉS	SUBGRUPO	ROL	INFLUENCIA	INTERÉS
¿Quiénes laboran en la organización?	PÚBLICO INTERNO				
	PÚBLICO INTERNO				
	PÚBLICO INTERNO				
	PÚBLICO INTERNO				
¿Quiénes cuidan los resultados estratégicos de la organización?	DIRECTORIO				
¿De dónde provienen nuestros insumos y servicios?	PROVEEDORES				
	PROVEEDORES				
	PROVEEDORES				
	PROVEEDORES				
¿Quiénes apoyan a la organización para desarrollar capacidades técnicas?	CENTROS DE CAPACITACIÓN				
	CENTROS DE CAPACITACIÓN				
	CENTROS DE CAPACITACIÓN				
¿Quiénes apoya en la venta de nuestros servicios o implementación de proyectos?	ALIADOS				
	ALIADOS				
	ALIADOS				
	ALIADOS				
¿Quiénes compran nuestros servicios o se benefician de nuestros proyectos?	CLIENTES				
	CLIENTES				
	ENTIDADES BENEFICIARIAS (AT y financiamiento)				
	ENTIDADES BENEFICIARIAS (AT y financiamiento)				
	BENEFICIARIOS FINALES				

	BENEFICIARIOS FINALES				
<b>¿Quién es nuestra competencia?</b>	POR FINANCIAMIENTO				
	POR FINANCIAMIENTO				
	POR SERVICIOS				
	POR SERVICIOS				
<b>¿Cuál es nuestra comunidad?</b>	COMUNIDAD				
	COMUNIDAD				
<b>¿Quiénes son los actores gubernamentales del entorno y del sector?</b>	GOBIERNO				
	GOBIERNO				
	GOBIERNO				
<b>¿Qué gremios mantienen relación con la organización?</b>	GREMIOS Y ASOCIACIONES				
<b>¿Quiénes nos auspician?</b>	AUSPICIANTES				
	AUSPICIANTES				
<b>¿Quiénes nos nuestros donantes?</b>	DONANTES				
	DONANTES				
	DONANTES				
<b>¿Qué medios apoyan nuestros procesos de comunicación, difusión, publicidad, etc.?</b>	MEDIOS DE COMUNICACIÓN PÚBLICOS				
	MEDIOS DE COMUNICACIÓN PRIVADOS				

## ANEXO 8. FORMATOS D6. CALIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

CALIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS DEL PROYECTO				Código doc.
Código proyecto		Nombre del proyecto		

<b>Información del Encuestado</b>	Departamento Área	
	Fecha	

[illegible]

PRIORIZACIÓN GRUPOS DE INTERÉS DEL PROYECTO				Código doc.
Código del proyecto		Nombre del proyecto		

GRUPO DE INTERÉS	SUBGRUPO	ROL	INFLUENCIA	PUNTAJE	PESO	GRUPO PRIORITARIO (Si o No)

## ANEXO 9. FORMATO EVALUACIÓN FASE PERFILAMIENTO

<b>EVALUACIÓN GLOBAL DE LA PROPUESTA DEL PROYECTO</b>						Código doc.
<b>Código del proyecto</b>		<b>Nombre del proyecto</b>				
<b>PUNTUACIÓN GLOBAL PROPUESTA DEL PROYECTO</b>						
CATEGORÍA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	PESO	PUNTAJE FINAL / 42 PTOS	RECOMENDACIONES
<b>Propuesta inicial del proyecto</b>	Alineamiento estratégico		21	45%		
	Impacto esperado		18			
	Sostenibilidad		15			
	Operatividad		2			
<b>Grupos de interés</b>	Nivel de riesgo vinculado a grupos de interés		30	25%		
<b>Contraparte</b>	Capacidad instalada		5	30%		
	Experiencia		12			
	Sostenibilidad Financiera		11			
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>114</b>	<b>100,0%</b>	<b>0</b>	<b>PROPUESTA NEGADA</b>
<b>EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PROYECTO POR EL COMITÉ DEL PROYECTO</b>						
<b>Fecha</b>		<b>Número total de miembros del comité</b>				



#	Nombre del miembro del comité	Aprueba	Cancela	Firma	#	Nombre del miembro del comité	Aprueba	Cancela	Firma
1					4				
2					5				
3					6				

<b>Conclusión para continuación del perfil del proyecto</b>		Se aprueba		Se niega		Observaciones	
---	--	------------	--	----------	--	---------------	--

<b>Ratificación del líder de proyecto asignado</b>	
--	--

## ANEXO 10. FORMATOS D7. PERFIL DE PROYECTO

<b>RESUMEN EJECUTIVO DEL PERFIL DEL PROYECTO</b>				Código doc.
<b>Código del proyecto</b>		<b>Nombre del proyecto</b>		
<b>INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Nombre de la institución</b>		<b>Años de existencia</b>		
<b>Misión</b>				
<b>Directorio de la institución</b>	<b>Nombre completo</b>	<b>Función</b>		
<b>Fecha aproximada de cambio de directorio</b>				
<b>INFORMACIÓN DEL PROYECTO</b>				
<b>Descripción del proyecto (máximo 500 palabras)</b>				
<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>			
<b>ALCANCE</b>				
<b>Problemas a atender</b>		<b>Resultados esperados</b>		
<b>Cobertura</b>				

PERFIL DEL BENEFICIARIO				
Ubicación geográfica (Especificar urbano o rural)	Tipo de Población / Detalle	Número total de beneficiarios	Nivel de pobreza (No pobre-Pobre-Pobre extremo)	Valoración de Pobreza (Alto-Medio-Bajo)

Beneficiarios	Total	Desglose benef. directos	Total
Directos		Mujeres	
Indirectos		Niños, niñas y adolescentes	
		Otros especificar	
<b>Total</b>		<b>Total</b>	

ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO	
Componentes del proyecto	

Productos / desarrollos finales	Desglose general
	Incluye No incluye
	Incluye No incluye
	Incluye No incluye
	Incluye No incluye

Valor agregado (¿Qué se está mejorando/implementando en los siguientes aspectos?)	
Procesos	
Productos / servicios	
Desarrollo de conocimientos (modelos, metodologías, etc.)	
Herramientas tecnológicas	

ESTIMACIONES DE TIEMPO (EN MESES)			
Duración total del proyecto	0	Inicio	
		Finalización	
Tiempo de ejecución del proyecto	0	Inicio	
		Finalización	
Tiempo de continuidad del proyecto, posterior a financiamiento de CRISFE	0		

ESTIMACIONES DE COSTO		
Presupuesto del proyecto	Valor	Porcentaje
Total		
Monto solicitado a CRISFE		
Monto aportado por solicitante		

CONTROL DE ACTUALIZACIONES		
Última actualización del perfil		
Nombre de quienes actualizan	Cargo	Firma

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Código doc.

Para uso interno de F. CRISFE

<b>Código del proyecto</b>		<b>Nombre del proyecto</b>	
----------------------------	--	----------------------------	--

ÁREA DE TRABAJO			
<b>Prioritarias de CRISFE</b>		Asociatividad	Educación
		Emprendimiento	Encadenamiento productivo
		Inclusión financiera	Fortalecimiento institucional

<b>Otras</b>		Ambiente	Discapacidad
		Género	Cultura / Arte
		Migración	Prevención de violencia
		Salud	Otros

<b>Objetivo estratégico CRISFE al que se alinea del proyecto</b>

INTEGRACIÓN CON PROGRAMAS Y PROYECTOS INTERNOS DE CRISFE		
Proyecto	Programa	Actividades macro

RESTRICCIONES Y RIESGOS		
Descripción de Restricciones	Nivel	Comentarios

Descripción de Riesgos	Nivel	Soluciones

## MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

Código doc.

<b>Código del proyecto</b>		<b>Nombre del proyecto</b>	
----------------------------	--	----------------------------	--

<b>Componente / Acciones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Riesgos / Supuestos</b>	<b>Productos / Desarrollos</b>
<b>Componente 1</b>	<i>Objetivo del componente que está vinculado al propósito del proyecto. Debe ser expresado de forma Específica, Medible, Alcanzable, Realista y controlable. Además debe ser planteada de forma infinitiva.</i>	<i>Los resultados son logros intermedios que permiten alcanzar los objetivos. Deben alcanzarse durante el periodo de ejecución del proyecto. Indican cuanto se quiere lograr con la realización del proyecto, dentro de un plazo determinado y en un ámbito o espacio delimitado. Los resultados representan logros concretos que pueden ser observables, evaluables y medibles</i>	<i>Acciones que permiten la ejecución de resultados. Las acciones posteriormente se desglosarán en una unidad de medida menor actividades.</i>	<i>Los indicadores de Componentes miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto y deben tener medidas de cantidad, calidad y tiempo. Un indicador por cada acción.</i>	<i>Los medios de verificación de los componentes señalan claramente las fuentes de información de los indicadores. Se puede incluir n número de medios de verificación sobre las acciones e indicadores.</i>	<i>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo. Son los riesgos inherentes al proyecto que afectan negativamente el desarrollo de proyecto.</i>	<i>Productos tangibles; Desarrollo; productos digitales o tecnológicos</i>
<b>Componente 2</b>							
<b>Componente 3</b>							
<b>Componente 4</b>							
<b>Componente 5</b>							
<b>Componente 6</b>							

**ESTIMACIÓN DE TIEMPO Y COSTO**

Código doc.

Código del proyecto		Nombre del proyecto		CRONOGRAMA												ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA		
COMPONENTE	RESULTADOS	ACCIONES	RESPONSABLE	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRESUPUESTO TOTAL	APOORTE CRISFE	APOORTE CONTRAPARTE

## RESUMEN FINANCIERO DEL PROYECTO

Código doc.

Código del proyecto		Nombre del proyecto	
---------------------	--	---------------------	--

Presupuesto anual de la institución (incluye gastos administrativos)	USD. \$	
---	---------	--

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA								
	TIPO	TOTAL	PORCEN- TAJE	DESGLOSE				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Solicitante	En especie	0,00						
	Efectivo / Capital trabajo	0,00						
Subtotal		0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CRISFE	Efectivo / Capital trabajo	0,00						
		0,00						
Subtotal		0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos operativos								
TOTAL PROYECTO		0,00			0,00	0,00	0,00	0,00



GASTOS	TIPO	TOTAL	PORCEN- TAJE	DESGLOSE				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		0,00						
		0,00						
<b>Subtotal</b>		0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00						
		0,00						
<b>Subtotal</b>		0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

INGRESOS	TIPO	TOTAL	PORCEN- TAJE	DESGLOSE				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Proyección de ingresos (si aplica)</b>	Generados por el proyecto	0,00						
	Otras fuentes	0,00						
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<b>Observaciones</b>	
----------------------	--

## EQUIPO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Código doc.

Código del proyecto			Nombre del proyecto	
---------------------	--	--	---------------------	--

NÚMERO DE PERSONAS ASIGNADAS AL PROYECTO								
TIPO	EQUIPO	TOTAL	ACTUAL / CONTRATADO	A CONTRATAR (DESGLOSE)				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NÓMINA SOLICITANTE	Equipo técnico							
	Administrativo							
	<b>Subtotal</b>							
PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOLICITANTE	Equipo técnico							
	Administrativo							
	<b>Subtotal</b>							
NÓMINA CRISFE	Equipo técnico							
	Administrativo							
	<b>Subtotal</b>							
PRESTACIÓN DE SERVICIOS CRISFE	Equipo técnico							
	Administrativo							
	<b>Subtotal</b>							
<b>TOTAL</b>								

**ORGANIGRAMA DEL EQUIPO EJECUTOR DEL PROYECTO**

This area is intended for the organizational chart of the project execution team. It is currently blank.

**PERFIL DE COMPETENCIAS DEL EQUIPO TÉCNICO**

Cargo	Profesión / Conocimientos	Responsabilidades principales	Años de experiencia	Personas asignadas	Banda Salarial		
					Promedio	Mínimo	Máximo

## REGISTRO DE INTERESADOS AL PROYECTO

Código doc.

<b>Código del proyecto</b>		<b>Nombre del proyecto</b>	
----------------------------	--	----------------------------	--

GRUPO DE INTERÉS	NOMBRE DEL INTERESADO	CARGO	ROL	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	REQUISITOS	EXPECTATIVAS	INFLUENCIA	INTERÉS
<i>Categoría clasificación</i>	<i>Nombre del interesado o grupo de interés</i>	<i>Posición en la organización</i>	<i>Función que cumplen en el proyecto</i>			<i>Necesidades o requerimientos del grupo de interés sobre proyecto, producto o servicio. (Alto nivel).</i>	<i>Expectativas del proyecto, producto o servicio.</i>	<i>Tipo de influencia en el proyecto: ALTA, MEDIA, BAJA</i>	<i>Tipo de interés en el proyecto: ALTA, MEDIA, BAJA</i>

RESUMEN FINANCIERO DEL PROYECTO				Código doc.	
Código del proyecto		Nombre del proyecto			
DESGLOSE DE GASTOS OPERATIVOS PARA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO					
	TOTAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4
<b>Sueldos y salarios</b>					
Técnico A					
Técnico B					
Técnico C					
<b>Prestación de servicios</b>					
.....					
.....					
<b>Materiales y suministros</b>					
.....					
.....					
<b>Movilizaciones</b>					
.....					
.....					
.....					
.....					
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
<b>Observaciones</b>					

## ANEXO 11. FORMATOS D8. INFORME ANÁLISIS PROBLEMÁTICA

INFORME DE ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA				Código doc.
Código del proyecto		Nombre del proyecto		

PROBLEMAS A ATENDER	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE LA PROBLEMÁTICA	EXISTE INFORMACIÓN		PERIODICIDAD	FUENTE	OBSERVACIONES
			SÍ	NO			

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA SUSTENTAR LA PROBLEMÁTICA DEL PROYECTO		
PROBLEMAS A ATENDER	CUADROS Y GRÁFICOS	ANÁLISIS

DETALLE DE REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN			
LA JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA REQUIERE DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA CALCULAR INDICADORES O PARA ACTUALIZAR LOS EXISTENTES	SÍ	NO	
RECOMENDACIONES			

## REVISIÓN DE LITERATURA DE LA PROBLEMÁTICA

PROBLEMA A ATENDER	TÍTULO	AUTOR	FECHA DE PUBLICACIÓN	TIPO	PRINCIPALES RESULTADOS

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

## ANEXO 12. FORMATOS D9. EVALUACIÓN PERFIL DE PROYECTO

EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PROYECTO						Código doc.
Código proyecto		Nombre del proyecto				
#	CATEGORÍA	CRITERIO	PARÁMETRO	VALOR	PONDERACIÓN POR CATEGORÍA	VALOR REAL (PONDERADO)
1	Impacto	Existe factibilidad y pertinencia para medir impacto	20: Si 0: No		15%	
2	Innovación	Se identifican procesos, productos o servicios innovadores	20: 4 o más 10: 1-3 0: 0		10%	
3	Innovación	El proyecto cambia o mejora la forma de prestar un servicio	20: Si 0: No		10%	
4	Medición	Los indicadores planteados para el proyecto miden los resultados esperados.	10: Si 0: No		15%	
5	Operatividad	Factibilidad de cumplimiento de objetivo general y específicos	10: Si 0: No		10%	
6	Operatividad	Se establecen los componentes necesarios para alcanzar los objetivos planteados.	10: Si 0: No		10%	
7	Operatividad	Las actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada componente.	10: Si 0: No		10%	
8	Operatividad	El tiempo planteado para ejecución del proyecto es realista y coherente con componentes propuestos.	10: Si 0: No		10%	
9	Operatividad	La estructura del equipo humano propuesto es suficiente para la ejecución del proyecto	10: Si 0: No		10%	
10	Presupuesto	El presupuesto planteado es coherente a los precios de mercado actuales.	20: Si 0: No		15%	
11	Presupuesto	La organización aporta un % en efectivo o especies sobre el monto total del proyecto	20: 40% en adelante 10: 31% - 40% 0: <30%		15%	
12	Sostenibilidad	Probabilidad de continuidad del proyecto posterior la intervención de CRISFE	20: 70% en adelante 10: 50% - 70% 0: <50%		15%	



13	Sostenibilidad	Probabilidad que la institución postulante va a proveer los recursos comprometidos al proyecto (financieros, técnicos, tecnológicos, de gestión, administrativos).	20: Si 0: No		15%	
14	Sostenibilidad	El proyecto está alineado a políticas públicas	10: Si 0: No		15%	
15	Sustentación problemática	Se ha sustentado la problemática	20: Totalmente 10: Parcialmente 0: Nulo		20%	
16	Sustentación problemática	El proyecto propone soluciones que atienden la problemática planteada y sustentada.	20: Totalmente 10: Parcialmente 0: Nulo		20%	
17	Sustentación problemática	Se evidencia resultados positivos obtenidos en proyectos similares a través de revisión literaria.	10: Si 0: No		20%	
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>						

<b>INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS</b>				
<b>Dimensión</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Puntaje Máximo</b>	<b>Peso</b>	<b>Interpretación de los resultados obtenidos</b>
Sustentación problemática		10	20%	
Impacto		3	15%	
Innovación		4	10%	
Sostenibilidad		7,5	15%	
Medición		1,5	15%	
Presupuesto		6	15%	
Operatividad		5	10%	
<b>Puntaje total obtenido</b>		<b>37</b>	<b>100%</b>	

<b>Recomendación</b>	
----------------------	--

<b>Nombre del evaluador</b>		<b>Fecha</b>	
-----------------------------	--	--------------	--

## EVALUACIÓN PERFIL DEL PROYECTO

Código doc.

Código del proyecto		Nombre del proyecto	
---------------------	--	---------------------	--

PUNTUAL PROPUESTA DEL PROYECTO						
CATEGORÍA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	PESO	PUNTAJE FINAL / 42 PTOS	RECOMENDACIONES
Propuesta inicial del proyecto	Alineamiento estratégico		21	45%	0	
	Impacto		18		0	
	Sostenibilidad		15		0	
	Operatividad		2		0	
Grupos de interés	Nivel de riesgo vinculado a grupos de interés		30	25%	0	
Contraparte	Capacidad instalada		5	30%	0	
	Experiencia		12		0	
	Sostenibilidad Financiera		11		0	
TOTAL		0	114	100,0%	0	PROPUESTA NEGADA

PUNTUACIÓN PERFIL DEL PROYECTO					
CATEGORÍA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	PESO	RECOMENDACIONES
Perfil de proyecto	Sustentación problemática		10	20%	15%
	Impacto		3	15%	15%
	Innovación		4	10%	15%

	Sostenibilidad		7,5	15%	15%
	Medición		1,5	15%	15%
	Presupuesto		6	15%	15%
	Operatividad		5	10%	15%
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>37</b>	<b>100,0%</b>	<b>PROYECTO PARA AJUSTE</b>

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PROYECTO POR EL COMITÉ DEL PROYECTO				
<b>Fecha</b>		<b>Número total de miembros del comité</b>		

#	Nombre del miembro del comité	Aprueba	Se solicita ajustes	Firma	#	Nombre del miembro del comité	Aprueba	Se solicita ajustes	Firma
1					4				
2					5				
3					6				

<b>Recomendaciones</b>	Se aprueba		Se solicita ajustes		Se evaluará impacto	
	Observaciones					

## **ANEXO 13. VARIOS FORMATOS ADICIONALES**

### **CARTA DE ACEPTACIÓN PROPUESTA DE PROYECTO**

D.M de Quito, .....de ..... de .....

Señor/a

.....

Postulante propuesta de Proyecto

Presente.-

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos Fundación CRISFE.

Queremos agradecerle por el interés y tiempo invertidos en la propuesta de Proyecto.

A través de la presente le comunicamos que su propuesta ha sido seleccionada para continuar con el proceso respectivo institucional, asimismo un colaborador nuestro se pondrá en contacto con usted para realizar una visita técnica a su prestigiosa institución.

Agradeciendo de antemano la atención brindada a la presente.

Atentamente,

**FUNDACIÓN CRISFE**

## **CARTA DE NEGACIÓN PROPUESTA DE PROYECTO**

D.M de Quito, .....de ..... de .....

Señor/a

.....

Postulante propuesta de Proyecto

Presente.-

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos Fundación CRISFE.

Queremos agradecerle por el interés y tiempo invertidos en la propuesta de Proyecto, lastimosamente su postulación no ha podido ser procesada, dado que:

- No cumple con uno o más de los parámetros de selección establecidos en las políticas institucionales de evaluación de propuestas de proyecto (Alineamiento estratégico, Planteamiento del proyecto y Relevancia del proyecto)

No obstante, le invitamos a participar con nosotros en futuras propuestas.

Agradeciendo de antemano la atención brindada a la presente.

Atentamente,

**FUNDACIÓN CRISFE**

## **CARTA REQUERIMIENTO INFORMACIÓN ADICIONAL**

D.M. de Quito,.....de..... de.....

Señor/a  
Postulante Propuesta del Proyecto  
Presente.-

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos Fundación CRISFE.

Queremos agradecerle por el interés y tiempo invertidos en la propuesta de Proyectos, en razón de continuar con el proceso, solicitamos se digne completar la información referente a:

- XXXXXXXX
- XXXXXXXX

Lo solicitado favor remitir en físico/mediante correo/etcétera.

Agradeciendo de antemano la atención brindada a la presente.

Atentamente,

**FUNDACIÓN CRISFE**

## FORMATO REGISTRO DESEMPEÑO ALIADOS

Código doc.

### REGISTRO DE INSTITUCIONES ALIADAS DE FUNDACIÓN CRISFE

INSTITUCIÓN	INFORMACIÓN INSTITUCIONAL				HISTORIAL DE TRABAJO CON CRISFE POR PROYECTO						
	INDUSTRIA	PROVINCIA	TIPO DE BENEFICIARIOS	INTERLOCUTOR CRISFE	NOMBRE DEL PROYECTO	LÍDER DEL PROYECTO	AÑO	PROGRAMAS INVOLUCRADOS	INFORME DE CIERRE	PUNTUACIÓN	DESEMPEÑO EN EL PROYECTO

## FORMATO REGISTRO PROYECTOS

### REGISTRO DE PROYECTOS DE FUNDACIÓN CRISFE

Código doc.

NOMBRE DEL PROYECTO	PROGRAMAS INVOLUCRADOS	ÁREAS DE TRABAJO CRISFE	CÓDIGO	TIPO DE BENEFICIARIOS	TOTAL DE BENEFICIARIOS	PRESUPUESTO TOTAL	PLAZO			DESEMPEÑO DEL PROYECTO			LÍDER DEL PROYECTO
							INICIO	FIN	DURACIÓN	TIEMPO	COSTO	ALCANCE	



## ANEXO 14. INDICADORES DE GESTIÓN DE PROYECTOS

**Tabla 13.**

**Tabla de Indicadores de Gestión de Proyectos**

Nombre	Criterio a Evaluar	Fórmula de Cálculo	Criterio de Aceptación		Responsable		Proceso Asociado	Grupo de Interés	Requisito para validar
			Min	Max	Cumplimiento	Medición			
A. Fase de Factibilidad									
A01.IE. Propuesta de proyecto									
IN.AIE.01 Levantamiento información	Calidad información	$\sum(\text{N}^\circ \text{ campos completados correctamente}) / \sum(\text{Total campos de la ficha de información})$	0,98	1	Líder del proyecto	Controller	A01.IE.01 Diseño de la propuesta inicial	Proponente	
IN.AIE.02 Tiempo evaluación*	Tiempo de respuesta	$\sum(\text{N}^\circ \text{ horas evaluación}) / 1$	0,5	1	Jefe proyectos	Controller	A01.IE.02. Evaluación de la propuesta inicial	Proponente	
A02.IE. Evaluación de la contraparte									
IN.AIE.01 Levantamiento información	Calidad información	$\sum(\text{N}^\circ \text{ campos completados correctamente}) / \sum(\text{Total campos de la ficha de información})$	0,98	1	Líder del proyecto	Controller	A02.IE.01. Visita Organización Contraparte	Comité de proyectos	
IN.AIE.02 Tiempo evaluación	Tiempo de respuesta	$\sum(\text{N}^\circ \text{ horas evaluación}) / 1$	0,5	1	Jefe proyectos	Controller	A02.IE.02. Evaluación Organización Contraparte	Proponente	Capacidad de ejecución de contraparte

(continuación)

**Tabla 14:**

A03.IE. Levantamiento de grupos de interés									
IN.AIE.03 Calidad levantamiento grupos de interés	Calidad información	$\sum(\text{N}^\circ \text{ grupos interés identificados}) / \sum(\text{Total grupos de interés})$	0,98	1	Líder del proyecto	Controller	A03.IE.01. Identificación de Grupos de Interés	Comité de proyectos	Identificación de mayoría de grupos de interés
IN.AIE.02 Tiempo evaluación	Tiempo de respuesta	$\sum(\text{N}^\circ \text{ horas evaluación}) / 1$	0,5	1	Jefe proyectos	Controller	A03.IE.02. Calificación de Grupos de Interés	Comité de proyectos	Priorización grupos interés para trabajar en el proyecto
B. Fase de Perfilamiento									
B01.PE. Perfil del proyecto									
IN.BPE.01 Desglose de trabajo adecuado	Calidad información	$\sum(\text{N}^\circ \text{ requerimientos del proyecto considerados en marco lógico}) / \sum(\text{Total de requerimientos del proyecto})$	0,98	1	Líder del proyecto	Controller	B01.PE.01. Diseño del perfil del Proyecto	Proponente	Planeación adecuada proyecto: Desglose trabajo Estimación tiempo, costos y recursos
IN.BPE.02 Calidad información sustentación proyecto	Calidad información	$\sum(\text{N}^\circ \text{ indicadores sociales justificados}) / \sum(\text{Total de indicadores sociales del proyecto})$	0,98	1	Analista gestión conocimiento	Controller	B01.PE.02. Sustentación Empírica del Proyecto	Comité de proyectos	Justificación adecuada problemática del proyecto
IN.BPE.03 Levantamiento adecuado proyecto	Calidad información	$\sum(\text{N}^\circ \text{ requerimientos aprobados proyecto}) / \sum(\text{Total de requerimientos levantados})$	0,98	1	Comité proyectos	Controller	B01.PE.03. Evaluación del perfil del Proyecto	Directorio	Sostenibilidad proyecto Innovación Operatividad adecuada proyecto

## ANEXO 15. VALIDACIÓN METODOLÓGICA

PROBLEMA: Bajo impacto social de proyectos / Insatisfacción de beneficiarios

OBJETIVO: Mejorar el desempeño en la ejecución de los proyectos

**Tabla 14.**

**Tabla de Validación Metodológica**

Causa	Ejes Metodológicos	Resultados Esperados	Acciones Metodológicas	Insumos		Proceso	Criterios de Evaluación	
Los proyectos no solventan la problemática social abordada	O1. Generación de Impacto	R1. Se ha evaluado la vigencia del problema social	Se incorpora un análisis cuantitativo y cualitativo de pobreza respecto el perfil del proyecto.	A01.IE.01 Diseño de la propuesta inicial	Perfil de beneficiarios Descripción del proyecto Justificación de problemática	B01.PE.02. Sustentación Empírica del Proyecto	B01.PE.03. Evaluación del perfil del Proyecto	Se ha sustentado la problemática.
		R2. Se ha analizado la potencialidad del proyecto para resolver el problema social que lo motiva.	Se valida que existe relación justificada entre la problemática social y los resultados esperados del proyecto.	A01.IE.01 Diseño de la propuesta inicial	Justificación del proyecto Marco lógico			El proyecto propone soluciones que atienden la problemática planteada y sustentada.
			Se incorpora una revisión bibliográfica que permita validar resultados positivos obtenidos en proyectos similares a través de revisión literaria.	B01.PE.01. Diseño del perfil del Proyecto	Descripción del proyecto Justificación de problemática Marco lógico			Se evidencia resultados positivos obtenidos en proyectos similares a través de revisión literaria.

(continuación)

**Tabla 15.**

<b>Causa</b>	<b>Ejes Metodológicos</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Acciones Metodológicas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Proceso</b>	<b>Criterios de Evaluación</b>
Proyectos no cumplen los resultados planteados en el perfil.	O2. Ejecución eficiente del proyecto	R3. Se ha diseñado una sólida estructura para la ejecución del proyecto.	Se clarifica el alcance del proyecto y los aportes de recursos de cada interviniente.	A01.IE.01 Diseño de la propuesta inicial	Descripción del proyecto Objetivo general y específicos Estimación de tiempo y costos	B01.PE.01. Diseño del perfil del Proyecto B01.PE.01. Diseño del perfil del Proyecto B01.PE.03. Evaluación del perfil del Proyecto
			Se proponen acciones específicas para ejecutar los objetivos del proyecto	A01.IE.01 Diseño de la propuesta inicial	Perfil de beneficiarios Descripción del proyecto Justificación de problemática Objetivo general y específicos	B01.PE.01. Diseño del perfil del Proyecto B01.PE.03. Evaluación del perfil del Proyecto
			Se consolida un cronograma presupuestado en el perfil del proyecto.	A01.IE.01 Diseño de la propuesta inicial. B01.PE.01. Diseño del perfil del Proyecto.	Descripción del proyecto Objetivo general y específicos Estimación de tiempo y costos Marco Lógico	1. Se establecen los componentes necesarios para alcanzar los objetivos. 2. Las actividades incluyen las acciones necesarias para ejecutar cada componente. 1. El tiempo planteado para ejecución del proyecto es realista. 2. El presupuesto planteado es coherente a los precios. 3. Existe coherencia entre el desglose de trabajo, el cronograma y el presupuesto.

(continuación)

**Tabla 15.**

Causa	Ejes Metodológicos	Resultados Esperados	Acciones Metodológicas	Insumos		Proceso	Criterios de Evaluación	
Proyectos no cumplen los resultados planteados en el perfil.	O3. Desempeño O4. Fortalecimiento de condiciones previas a la ejecución de proyectos	R4. Se proponen herramientas para la medición del desempeño del proyecto.	Se incorporan indicadores para el seguimiento en la ejecución del proyecto.	A01.IE.01 Diseño de la propuesta inicial.	Componentes Objetivos del proyecto Resultados esperados	B01.PE.01. Diseño del perfil del Proyecto A02.IE.01. Visita Organización	B01.PE.03. Evaluación del perfil del Proyecto A02.IE.02. Evaluación Organizació	Los indicadores planteados para el proyecto miden los resultados esperados.
		R5. Se han fortalecido las competencias técnicas del equipo ejecutor para el diseño de un proyecto. R6. Se han incorporado aliados en el diseño de proyectos.	Se establecen criterios, procesos y herramientas para la evaluación de capacidad de ejecución de la contraparte.	Información organización contraparte	Perfil de atención a beneficiarios Experiencia gestión proyectos Estructura organizacional Conformación equipo técnico Presupuesto institucional	Contraparte A03.IE.01. Identificación de Grupos de Interés	n Contraparte A03.IE.02. Calificación de Grupos de Interés	1. Años de experiencia en gestión de programas y proyectos. 2. Años de intervención en el área geográfica objeto del proyecto solicitado. 3. Años de experiencia en proyectos de similar objetivo que el solicitado 4. Número de fuentes de fondeo 5. Personal asignado a los diferentes proyectos.
			Se incorpora un mapeo de grupos de interés relacionados al proyecto.	A01.IE.01 Diseño de la propuesta inicial	Documentación del territorio Perfil de beneficiarios Información general del proyecto			Nº Grupos de interés priorizados Influencia Grupos de interés

(continuación)

**Tabla 15.**

Causa	Ejes Metodológicos	Resultados Esperados	Acciones Metodológicas		Insumos	Proceso	Criterios de Evaluación	
Proyectos no cumplen los resultados planteados en el perfil.	O5. Método de diseño y evaluación de proyectos	R7. Se han estandarizado los criterios para diseño de proyectos.	Se propone un modelo de gestión de proyectos fortalecido.	Información Fundación Crisfe	Plan estratégico Políticas institucionales Metas de la visión Análisis clúster del mercado Información de programas Cadena de Valor PMBOK Lecciones aprendidas programa CPD.	Modelo de gestión Procesos Formatos de trabajo	Validación metodológica	La propuesta metodológica incorpora herramientas para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos, logrando satisfacción de los requisitos de beneficiarios, considerando mejores prácticas y lecciones aprendidas.

## ANEXO 16. FÓRMULAS CÁLCULO ANÁLISIS METODOLÓGICO

Para el análisis del potencial impacto de implementación de la presente propuesta, se han desarrollado varias fórmulas que corresponden a los indicadores de la Tabla 10.

Para precisara adecuadamente el uso de los indicadores, se han clasificado en dos grupos: indicadores de gestión y desempeño. A continuación, un detalle de cada grupo:

### Indicadores de Gestión

Se tratan de indicadores intermedios que medirán, como su nombre lo dice, la gestión u operación de proyectos durante la ejecución de sus procesos. Este tipo de indicadores expresa una mejora en tanto los resultados muestren una tendencia creciente.

1. **Nº proyectos aprobados.** Corresponde el número de proyectos que han cumplido los requerimientos técnicos y administrativos; y, en consecuencia, han sido aprobados. Esta tasa es un indicador valioso de gestión que mide la calidad de proyectos que se han presentado en un mismo período.

Para una lectura adecuada de este indicador, la información suministrada por Gestión de Proyectos deberá comprender proyectos aprobados, pese a que el desembolso financiero o técnico no se haya definido.

$$N^{\circ} \text{ proyectos aprobados} = \frac{\text{Capacidad instalada}}{N^{\circ} \text{ Horas}}$$

2. **Cartera proyectos.** Hace referencia al total de proyectos en ejecución en un periodo de tiempo. Este indicador permite evaluar posteriormente la capacidad instalada frente al número de proyectos a cargo de Fundación Crisfe.

$$Cartera \text{ proyectos} = \sum \text{Proyectos en ejecución} + \sum \text{Proyectos aprobados}$$

- 3. Tasa de aprobación de proyectos.** El indicador de tasa de aprobación, permite una evaluación del porcentaje de proyectos aprobados, en relación a los proyectos recibidos para evaluación.

$$Tasa\ de\ aprobación\ de\ proyectos = \frac{\sum \text{proyectos aprobados}}{\sum \text{proyectos receptados para evaluación}}$$

- 4. Tasa de beneficiarios.** Este indicador tiene como objetivo determinar el número de beneficiarios por proyecto, como una base para evaluar la gestión posterior. Tiende a ser creciente en el mejor escenario.

$$Tasa\ de\ beneficiarios = \frac{\text{Beneficiarios Base}}{\text{Cartera proyectos}}$$

Cabe mencionar que, para fines del presente estudio, se calcula la tasa de beneficiarios del año base, y se pretende proyectar esta tasa en relación a una cartera potencial de proyectos.

### **Indicadores de Desempeño**

A diferencia de los indicadores de gestión, los de desempeño evalúan los resultados a fin de determinar si la gestión fue adecuada. Generalmente se tratan de indicadores a término o proyectados.

- 5. Beneficiarios Potenciales.** Los beneficiarios potenciales son el número de posibles beneficiarios que se obtendrán en base a una proyección usando una tasa de referencia u otros factores de medición futura. Permite analizar el impacto potencial en función de un número de beneficiarios, y comparado con un indicador



monetario, evalúa la eficiencia en gestión, dado que menor inversión y mayor número de beneficiarios se considera que se han optimizado el uso de recursos.

$$\text{Beneficiarios Potenciales} = \text{Cartera proyectos} * \text{Tasa beneficiarios año base}$$

- 6. Inversión per cápita.** La inversión per cápita es un indicador muy valioso en gestión social, pues permite evaluar los esfuerzos económicos de inversión por número de beneficiarios. Por lo general en el marco de un proyecto, se puede distorsionar la dimensión del proyecto si no se considera la inversión per cápita, pudiendo asumirse que por la inversión total es un proyecto de mayor envergadura que otro donde con menos recursos se beneficia a mayor población.

En una organización sin fines de lucro, este indicador corresponde a medición de desempeño y se pretende una relación de mayor número de beneficiarios por dólar invertido.

$$\text{Inversión per cápita} = \frac{\text{Monto de inversión Año Base}}{\text{Beneficiarios Año Base}}$$

- 7. Monto de inversión potencial.** Este indicador permite proyectar la inversión futura en base a un número de beneficiarios proyectados.

Para obtener este dato se puede recurrir a diversas fuentes, sin embargo, para efectos de este estudio se pretende calcular en función del año base y de la estimación de beneficiarios potenciales, con el objeto de posteriormente evaluar eficiencia.

$$\text{Inversión Potencial}$$

$$= \text{Inversión per cápita (Año Base)} * \text{Beneficiarios Potenciales}$$

**8. Eficiencia de inversión social.** Finalmente, este indicador propuesto en el presente estudio tiene como finalidad evaluar el desempeño en uso de recursos frente a beneficiarios. Dado que el presente estudio es una propuesta y su objetivo es analizar un escenario futuro de la aplicación de la misma, se recomienda en este ratio comparar la inversión potencial con el monto de año base, a fin de obtener un porcentaje de crecimiento o decrecimiento.

$$\text{Eficiencia inversión social} = \frac{\text{Monto de inversión Potencial}}{\text{Monto de inversión Año Base}} - 1$$

Cabe mencionar que en otras situaciones, este indicador reflejaría la tasa de crecimiento de inversión; dado que Fundación Crisfe no decide si incrementar o no su inversión social en el Programa Cooperación para el Desarrollo, el supuesto de este indicador reflejaría el escenario de inversión con las condiciones del estudio, y permite concluir que sin incrementar personal, con una propuesta de mejora técnica al método de diseño y evaluación de proyectos se logra administrar una cartera de proyectos más amplia y robusta.